



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

Modelo de gestión financiera para la Casa Musical Macroshow de la
Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2014

Silvana Patricia Naula Ibarra

Riobamba- Ecuador 2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA CASA MUSICAL MACROSHOW DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DEL CHIMBORAZO, PERIODO 2014” previo a la obtención del título de ingeniera comercial, ha sido desarrollado por la Srta. Silvana Patricia Naula Ibarra, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Raúl Ramírez Garrido
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Carlos Raúl García
MIEMBRO DE TESIS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Silvana Patricia Naula Ibarra, estudiante de la Escuela de Ingeniera Financiera y Comercio Exterior, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por haberme permitido llegar a la culminación de una de mis metas al ser una gran profesional, de igual manera a mis padres y mi hermano, que espero ser su ejemplo a seguir que sé que muy pronto él también lo será, también a mi novio Henry por ser un gran apoyo en la realización de este trabajo que ha estado con migo en todo momento.

Gracias a todas las personas que de una u otra manera han tenido que ver en la culminación de este proyecto y como no decir a mis tutores al Ing. Carlos García y Raúl Ramírez por la paciencia y la sabiduría impartida hacia mí persona.

Silvana Patricia Naula Ibarra

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a Dios y a mi familia, a Dios porque derramó sus bendiciones en mí y guió mis pasos día a día dándome fortaleza para culminar mis estudios y por darme unos padres tan maravilloso que a pesar de los desaciertos de la vida hemos logrado salir adelante, apoyándome en todo momento dándome su confianza su amor a lo largo de mi vida , para que hoy ya pueda ser una gran profesional y decirles que no les he fallado; al contrario que se sientan orgullosa de mi y que los amo con mi vida.

Silvana Patricia Naula Ibarra

ÍNDICE DE CONTENIDO

Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Summary.....	xi
Introducción	xii
Capítulo I	1
1. El Problema	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema	1
1.3. Delimitación del Problema	1
1.4. Justificación	2
1.5. Objetivos.....	2
1.5.1. Objetivo general	2
1.5.2. Objetivos específicos	2
Capítulo II.....	4
2. Marco Teórico	4
2.1. Fundamentación teórica.....	4
2.2. Idea a defender.....	13
Capítulo III.....	14
3. Marco Metodológico	14
3.2. Modalidad de la investigación	14
3.3. Tipo de investigación.....	14
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos	14
3.4.5. Técnicas de investigación	15
Capítulo IV	16
4. Propuesta: Modelo de gestión financiera para la Casa Musical Macroshow de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborzo, Periodo 2014	16
4.1. Diagnóstico situacional	16
4.1.1. Análisis de los estados financieros	16
4.1.1.1 Análisis vertical del balance general 2012	16

4.1.1.2.	Análisis vertical del estado de resultados 2012	21
4.1.1.3.	Análisis vertical del balance general 2013	22
4.1.1.4.	Análisis vertical del estado de resultados 2013	26
4.1.1.5.	Análisis horizontal del balance general 2012 - 2013.....	27
4.1.1.6.	Análisis horizontal del estado de resultados 2012 – 2013.....	31
4.1.2.	Aplicación de indicadores	32
4.1.2.1.	Índices de liquidez	32
4.1.2.2.	Índices de gestión o actividad.....	34
4.1.2.3.	Índices de solvencia, endeudamiento o apalancamiento	36
4.1.2.4.	Índices de rentabilidad.....	37
4.1.3.	Análisis externo	39
4.1.4.	Análisis interno	49
4.1.5.	Matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM	57
4.1.6.	Matriz de perfil de capacidad interna PCI	58
4.1.7.	FODA General.....	60
4.2.	Determinación de perspectivas y objetivos estratégicos.....	62
4.2.1.	Perspectiva financiera.....	62
4.2.2.	Perspectiva del cliente	64
4.2.3.	Perspectiva de procesos internos	66
4.2.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	67
4.3.	Determinación de indicadores, metas, iniciativas y responsables	69
4.3.1.	Determinación de indicadores y metas	69
4.3.2.	Determinación de iniciativas y responsables.....	75
4.4.	Mapa estratégico	83
	Conclusiones y recomendaciones	85
	Conclusiones.....	85
	Recomendaciones	86
	Bibliografía	87

ÍNDICE DE TABLAS

No. Título	Página
1. Enfoques del análisis financiero	7
2. Análisis vertical del balance general 2012	17
3. Análisis vertical del estado de resultados 2012	21
4. Análisis vertical del balance general 2013	22
5. Análisis vertical del estado de resultados 2013	26
6. Análisis horizontal del balance general 2012 - 2013	27
7. Análisis horizontal del estado de resultados 2012 – 2013	31
8. Identificación de factores claves del macroentorno: Factor económico	40
9. Identificación de factores claves del macroentorno: Factor político-legal	42
10. Identificación de factores claves del macroentorno: Factor socio-cultural	43
11. Identificación de factores claves del macroentorno: Factor tecnológico ambiental .	44
12. Identificación de factores claves del microentorno	48
13. Identificación de factores claves internos: Administración	50
14. Identificación de factores claves internos: Talento Humano	51
15. Identificación de factores claves internos: Marketing	53
16. Identificación de factores claves internos: Operaciones	55
17. Identificación de factores claves internos: Investigación y desarrollo	56
18. Identificación de factores claves internos: Sistemas de información computarizados	56
19. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio	57
20. Matriz de perfil de capacidad interna PCI	59
21. FODA General	60
22. Matriz de objetivos estratégicos, metas e indicadores	70
23. Determinación de iniciativas y responsables	76
24. Jerarquización de Iniciativas	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No. Título	Página
1. Cuentas de activo corriente.....	18
2. Cuentas de activo fijo	18
3. Cuentas de activo total	19
4. Cuentas de pasivo	19
5. Cuentas de patrimonio	20
6. Pasivo y patrimonio	20
7. Estado de resultados.....	21
8. Cuentas de activo corriente.....	23
9. Cuentas de activo fijo	23
10. Cuentas de activo total	24
11. Cuentas de pasivo	24
12. Cuentas de patrimonio	25
13. Pasivo y patrimonio	25
14. Estado de resultados.....	26
15. Variación del activo corriente.....	28
16. Variación del activo fijo	29
17. Variación del pasivo	29
18. Variación del patrimonio	30
19. Variación del activo, pasivo y patrimonio	30
20. Variación de las cuentas del estado de resultados	31
21. Fuerzas de Porter	46
22. Ciclo de vida de una empresa	63
23. Perspectiva financiera	64
24. Indicadores centrales.....	65
25. Perspectiva clientes	65
26. La cadena de valor del proceso interno	66
27. Perspectiva procesos internos	67
28. Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	68
29. Mapa estratégico de la Empresa de la Casa Musical Macroshow	84

RESUMEN

La presente tesis es modelo de gestión financiera para la Casa Musical Macroshow de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2014, su objetivo es identificar las estrategias más adecuadas para la situación financiera y económica actual de la empresa.

La Casa Musical Macroshow, está ubicada en la Ciudad de Riobamba en la Avenida Unidad Nacional entre Lavalle y Francia, desde que inició sus actividades, no ha definido aspectos básicos de orden financiero, los cuales se los maneja empíricamente, esta situación ha impactado en las ventas pues a pesar de que se han mantenido constantes, las mismas no tienen una proyección de crecimiento.

La empresa lleva largo tiempo atendiendo a la ciudadanía, ha obtenido cierta posición en el mercado, pero al no poseer estrategias que le permitan generar mayores ventas, ni gestionar de una manera más eficiente sus costos, no le permiten generar un crecimiento en sus utilidades, otro problema que tiene la casa musical es la falta de conocimiento acerca de indicadores, tanto en su formulación como interpretación, lo que no permite medir, ni conocer la situación actual en la que se encuentra e imposibilita tomar medidas y planear estrategias, además del desconocimiento de su estructura financiera

La modalidad de la investigación cualitativa porque generará la comprensión del fenómeno y sus características, principalmente en lo que se refiere a los procesos financieros y cuantitativa pues se realizarán análisis de los estados financieros tanto horizontal como vertical y se aplicarán indicadores y tasas de crecimiento.

Los resultados de la investigación indican que la empresa posee alta liquidez, en cuanto a la rotación de inventarios es de 39 días, que es un indicador adecuado para una empresa comercial, en relación a la solvencia, actividad y rentabilidad de igual manera existen indicadores que posicionan a la empresa de una buena manera, con el análisis de los indicadores y los análisis tanto horizontal como vertical se diseñaron estrategias basadas en las perspectivas y objetivos estratégicos la cuales cuentan con una línea base que permitirá mejorar la gestión de la Empresa.

Se puede concluir que es modelo de gestión financiera diseñado mejorará la gestión al tener una base y metas, las cuales están direccionadas al crecimiento de la Empresa.

SUMMARY

This thesis is a financial management model for Macroshow music store, located in Riobamba city belonging to Chimborazo province during 2014. The main purpose of this study is to identify the most suitable strategies to the current financial and economic situation of the company

Macroshow musical store is located in Riobamba city at Unidad Nacional Avenue between Lavalle and France streets. The company has not established basic aspects of financial character since it started, by the contrary, these aspects are handled empirically, such situation has caused a strong impact on sales which despite to remain constant, they lack of a growth projection

The company has been assisting its customers in the city for a long time, it has achieved an important market position, however, it lacks of strategies able to make it generate more sales as well as to manage their costs more efficiently, which does not allow the company generates growth in profits . Another problem that this music store goes through; is the lack of knowledge about indicators, both, in its formulation and interpretation, which makes impossible to measure or get well informed about the current situation for which the company is facing, in turn this makes impossible to take action and plan strategies, added to this, the lack of awareness of its financial structure.

This research obeys to both, a qualitative study since it will enable to understand the phenomenon and its characteristics, mainly, regarding to financial procedures; and quantitative study pattern because the analysis of horizontal and vertical financial statements will be carried out, additionally, indicators and growth rates will be applied.

The outcomes of this researches indicate that the Company possesses high liquidity, in terms of inventory turnover, it is 39 days, which is a good indicator for a commercial enterprise, regarding to solvency, activity and profitability, in the same way, with the indicators analysis and both, horizontal and vertical analysis, strategies based on strategic perspectives and objectives were designed, these, have a baseline that will improve the management of the company.

It can be concluded that this financial management model which has been designed, will enhance management by having a base and goals addressed to the growth of the company.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es modelo de gestión financiera para la Casa Musical Macroshow de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2014, la cual siguió un esquema ordenado, iniciando por la determinación del problema, justificando, delimitando la investigación y direccionando a través de los objetivos general y específicos, a continuación se realizó el marco teórico acerca de los estados financieros, y cuáles son sus limitaciones, en relación principalmente al balance general, estado de resultados, de igual manera considerando que la principal herramienta para determinar la línea base de la empresa es el análisis financiero se investigó los enfoques, entre estos el que garantiza el crédito, el de los accionistas y el de la gerencia, también se tomó información acerca de los principales ratios financieros, dividiéndolos en 4 grandes grupos como son de: índices de liquidez, solvencia, actividad y rentabilidad.

En el marco metodológico se hace una reseña acerca de la modalidad de la investigación describiéndolo cualitativa porque generará la comprensión del fenómeno y sus características, principalmente en lo que se refiere a los procesos financieros y cuantitativa pues se realizarán análisis de los estados financieros tanto horizontal como vertical y se aplicarán indicadores y tasas de crecimiento y en relación a su tipo es investigación bibliográfica - documental en relación a la recolección de información de diferentes libros, específicamente de gestión financiera, modelos y análisis financieros y descriptiva porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables de la investigación, tanto en el modelo de gestión financiera como en relación a las utilidades y para la recolección de la información se realizó observación directa, misma que permitió conseguir información de los procesos y procedimientos existentes dentro de la empresa, en relación a su gestión financiera.

La propuesta inicio por un análisis situacional de la empresa donde se realizaron análisis horizontal y vertical tanto de los balances generales como de los estados de resultados del año 2012 y 2013, luego se aplicaron los indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad y actividad, también se realizó un análisis externo e interno que tuvo como resultado el análisis foda, con toda la información se determinaron las perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores y metas, así como los responsables de su cumplimiento.

Finalmente se redactaron las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO I

1. El Problema

1.1. Planteamiento del problema

La Casa Musical Macroshow, está ubicada en la Ciudad de Riobamba en la Avenida Unidad Nacional entre Lavalle y Francia, desde que inició sus actividades, no ha definido aspectos básicos de orden financiero, los cuales se los maneja empíricamente, esta situación ha impactado en las ventas pues a pesar de que se han mantenido constantes, las mismas no tienen una proyección de crecimiento.

La empresa lleva largo tiempo atendiendo a la ciudadanía, ha obtenido cierta posición en el mercado, pero al no poseer estrategias que le permitan generar mayores ventas, ni gestionar de una manera más eficiente sus costos, no le permiten generar un crecimiento en sus utilidades, otro problema que tiene la casa musical es la falta de conocimiento acerca de indicadores, tanto en su formulación como interpretación, lo que no permite medir, ni conocer la situación actual en la que se encuentra e imposibilita tomar medidas y planear estrategias, además del desconocimiento de su estructura financiera como tal.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuál es la factibilidad de diseñar un modelo de gestión financiera para La Casa Musical Macroshow de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2014?

1.3. Delimitación del Problema

El problema está delimitado en su alcance a la factibilidad de diseñar un modelo de gestión financiera para La Casa Musical Macroshow, en cuanto al espacio está delimitado a la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo y en el tiempo al periodo 2014.

1.4. Justificación

Con el diseño de un modelo de gestión financiero, se realiza una importante contribución a la Casa Musical Macroshow, dado que a la fecha de este estudio prevalecen debilidades en cuanto a su gestión, a través del mismo se podrán introducir mejoras en la capacidad financiera de la Empresa, a través del modelo que permita reducir costos, utilizar las mejores opciones de financiamiento en caso de requerirlo, mantener políticas de crédito y cobranza consistentes con la actividad de la empresa, entre otras opciones con el fin de aumentar las utilidades.

Es necesaria además la aplicación de un modelo financiero, aprovechando la existencia de los nuevos enfoques de gestión avanzada, a través de indicadores que se generen periódicamente y permitan tomar decisiones adecuadas, de igual manera es prioritario el conocer el grado de aportación de cada producto, pues aunque existen productos complementarios que tiene poca aportación, se los requiere para que la venta se pueda realizar, también existen productos que no aportan a las utilidades y ocupan espacio en los inventarios volviéndose un costo tanto de mantenimiento, como por la pérdida en relación deterioro.

La investigación presenta relevancia pues se logrará organizar su estructura financiera de una manera sencilla y de fácil comprensión, conociendo el estado actual e incidencias, con el fin de obtener información detallada y gestionar indicadores en tiempo real. Además que servirá de base a futuras investigaciones, los cuales podrán tomar como punto de partida las estrategias diseñadas.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión financiera para la Casa Musical Macroshow de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2014

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional en base a los estados financieros de la empresa.

- Construir un modelo de gestión financiera que se ajuste a las características y necesidades de la empresa
- Diseñar estrategias y políticas en relación a las principales cuentas enfocadas a maximizar la utilidades

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

2.1. Fundamentación teórica

Estados financieros

Los estados financieros son informes a través de los cuales los usuarios de la información financiera perciben la realidad de las empresas y, en general, de cualquier organización económica. Dichos informes constituyen el producto final del llamado ciclo contable. Los estados financieros básicos informan sobre el desempeño financiero del negocio, su rentabilidad y liquidez. (Bravo, Lambretón, & Márquez, 2007)

Un estado financiero muestra la situación de la empresa tanto económica como financieramente, y la actividad de la empresa tanto en términos estáticos en relación al balance general como en dinámicos, en relación al estado de resultado y flujo de efectivo.

Limitaciones de los estados financieros

Los estados financieros poseen algunas limitaciones que se deberán tener en consideración en la realización de la investigación: (Villegas & Ortega, 2007)

1. La información contable que se proporciona acerca de las operaciones y de su situación financiera a cierta fecha determinada, está expresada en términos monetarios. Sin embargo, la moneda es sólo un instrumento de medición y debe considerarse que tiene un valor variable.
2. Los estados financieros muestran información cuantificada acerca de las cuentas económicas que afectan a la Empresa, pero no representan el valor del negocio, sino el valor de los recursos y obligaciones cuantificables del negocio. Es decir, los estados financieros no cuantifican elementos esenciales de la Empresa, como los recursos humanos, productos, marcas, mercado, etcétera.
3. Los estados financieros se basan en ciertos aspectos como estimaciones y juicios personales, con base en reglas particulares de valuación y presentación. Por lo mismo, la información contable no es exacta.

Aunque los balances presentan información se requiere considerar ciertas limitaciones que presenta específicamente al no considerarlos en forma integral, de igual manera se debe tomar en cuenta estimaciones las cuales son necesarias para la presentación pero que tiene una interpretación diferente si no se conocen principios contables.

Principales estados financieros

Los principales estados financieros son los siguientes:

- Estado de posición financiera o balance general.
- Estado de resultados o de pérdidas y ganancias.
- Estado de cambios en la posición financiera.

Estado de posición financiera

También conocido como balance general, muestra la situación financiera de la Empresa en un momento dado. Por un lado, muestra los recursos con que cuenta la Empresa (activo), y por otro, los derechos que existen sobre esos recursos (pasivo y capital). (Villegas & Ortega, 2007)

Estado de resultados

Es necesario que exista un estado financiero en el que se determine el monto de ingresos y gastos, así como la diferencia entre éstos, a la cual se le llama utilidad o pérdida, para que los usuarios de la información financiera estén en posibilidad de evaluar las decisiones operativas que incidieron en la rentabilidad del negocio. En general, el estado de resultados, como su nombre lo dice, resume los resultados de las operaciones de la compañía referentes a las cuentas de ingresos y gastos de un determinado periodo. (Guajardo & Andrade de Guajardo, 2008)

Estado de cambios en la posición financiera

Se refiere a la obtención y utilización de los recursos de una Empresa durante un cierto periodo. Los objetivos de este estado son proveer información de las inversiones y financiamientos de la organización, mostrar los recursos financieros provenientes de operaciones y de otras fuentes durante el periodo, mostrar los usos o aplicaciones de los

recursos financieros durante este tiempo y desglosar las cantidades y causas de los cambios de la situación financiera.(Villegas & Ortega, 2007)

Los tres principales estados financieros deben ser considerados de una manera integral pues aunque cada uno refleja una parte de la empresa, los tres son importantes para conocer la verdadera posición de la empresa, pues cada uno de estos tiene un fin diferente.

Análisis Financiero

Para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, el administrador financiero debe usar ciertas herramientas analíticas. La compañía misma y los proveedores externos de capital acreedores e inversionistas, todos realizan análisis financieros. El propósito de la empresa no es sólo el control interno, sino también un mejor conocimiento de lo que los proveedores de capital buscan en la condición y el desempeño financieros. (Van Horne, 2007)

El análisis financiero consiste en estudiar la información que contienen los estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptados por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base más sólida y analítica para la toma de decisiones.

Enfoques del análisis financiero

El proceso del análisis e interpretación de estados financieros consiste en aplicar procedimientos analíticos a las cifras de los estados financieros, para tomar medidas y descubrir relaciones significativas para la toma de decisiones. Estas medidas pueden emplearse para seleccionar inversiones como instrumentos de pronóstico, como herramientas de diagnóstico de problemas gerenciales y operativos o como medida de riesgo para el crédito. De ello se derivan los diferentes enfoques. (Villegas & Ortega, 2007)

Tabla No. 1
Enfoques del análisis financiero

Enfoque del que garantiza el crédito.	Enfoque de los accionistas.	Enfoque de la gerencia.
En general, el financiamiento que reciben las empresas mediante crédito debe ser a corto plazo para financiar capital de trabajo transitorio, capital de trabajo que crece temporalmente, ya que el capital de trabajo permanente debe ser financiado por el capital de los propietarios. Además, existe el crédito a largo plazo, que debe ser utilizado de manera complementaria para financiar proyectos.	El mayor colchón de seguridad que tiene una empresa para acreedores y accionistas preferentes es su capital contable (común). La capacidad de generación de utilidades es la esencia de la valuación moderna de acciones pues de éstas dependen los dividendos, y de los dividendos depende la valuación fundamental de las acciones.	La gerencia tiene que agrupar dentro de sus objetivos el crecimiento de la empresa y la rentabilidad. Tiene como ventaja sobre los otros interesados tener acceso a la contabilidad administrativa, y parte del análisis lo puede realizar a través de tendencias y razones. Pero debe observar a la empresa desde el punto de vista de terceros para conocer la opinión que éstos tienen acerca de ella.

Fuente: Villegas, E., & Ortega, M. (2007). Administración de Inversiones. México: Mcgraw-Hill.

Elaborado por: Silvana Naula

Los balances financieros pueden ser analizados según determinados enfoques y según la finalidad del analista, pues puede considerarse aspectos como la obtención de créditos, la satisfacción de los accionistas y la necesidad y gestión de la gerencia.

Técnicas de análisis de estados financieros

Para efectuar el análisis de los estados financieros, hay autores que los clasifican en vertical y horizontal. Se refieren al análisis vertical cuando se realiza respecto a los estados financieros correspondientes a un periodo; es más, algunas veces se llegan a considerar ciertos números base como el 100% y las demás cifras como algún

porcentaje de éste. Así, es común considerar el activo total como el 100% y todas las demás cifras del estado de posición financiera como porcentajes de éste; también es muy común considerar a las ventas netas como 100% y las demás cifras del estado de resultados como porcentajes de éste. El análisis horizontal consiste en comparar cifras de diferentes periodos y obtener diferencias que a veces se calculan en porcentajes de aumento o disminución respecto al periodo más antiguo. (*Villegas & Ortega, 2007*)

Una de las principales técnicas para evaluar los estados financieros son el análisis horizontal y vertical ambos tienen finalidades diferentes en cuanto a sus procesos, pues el primero muestra las variaciones entre periodos y el vertical el peso de cada subcuenta o cuenta en relación a otra.

Ratios financieros

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo. (*Aching, 2006*)

Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos.

- **Índices de liquidez.**

Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

- **Índices de Gestión o actividad.**

Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

- **Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento**

Ratios que relacionan recursos y compromisos.

- **Índices de Rentabilidad.**

Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

Los ratios financieros pueden ser de orden absoluta o relativa, los mismo muestran datos claros que permiten tener una idea clara de la posición de la empresa en relación a aspectos como su liquidez, rentabilidad, actividad o endeudamiento.

Análisis de Liquidez

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios (Aching, 2006)

Los principales indicadores de liquidez que se consideraran para el diagnóstico financiero en relación a la liquidez son:

- a) Índice de liquidez general
- b) Índice de liquidez inmediata
- c) Ratio prueba defensiva
- d) Ratio capital de trabajo

Análisis de la Gestión o actividad

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Demuestran cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos. (Aching, 2006)

Entre los principales índices que se aplicarán se encuentran:

- a) Rotación de inventarios
- b) Rotación de caja y bancos
- c) Rotación de activos totales
- d) Rotación de activos fijos

Análisis de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo. (Aching, 2006)

Para analizar la solvencia considerando que la empresa no tiene deudas con instituciones financieras, se aplicaran solo los siguientes:

- a) Estructura del capital (deuda patrimonio)
- b) Endeudamiento
- c) Cobertura para gastos fijos

Análisis de Rentabilidad

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. (Aching, 2006)

En relación a la rentabilidad de la empresa se han considerado para la aplicación los siguientes indicadores de rentabilidad

- a) Rentabilidad sobre patrimonio
- b) Rendimiento sobre la inversión
- c) Utilidad activo
- d) Utilidad ventas
- e) Margen Bruto
- f) Margen Neto

Modelo de gestión

Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. De manera general, atraviesa varias fases: planificación, organización, dirección, ejecución y control. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. (Consejo de participación ciudadana y control social, 2012)

Un modelo de gestión es una guía sistemática la cual muestra los parámetros para realizar determinadas actividades, proceso y cumplir estrategias que permitan lograr una meta.

Modelo de gestión financiera

Los modelos de gestión financiera son los parámetros económicos y financieros sobre el cual se maneja una empresa, por lo que de una u otra forma podemos decir que siempre han estado presente en estas aunque en su mayoría de manera empírica, estos modelos son una herramienta gerencial que ayuda al empresario o gerente al buen manejo de su negocio en el presente y a tomar buenas decisiones para el futuro. (Guevara, 2010)

Los modelos de gestión financiera están enfocados a la parte económica y financiera de la empresa, tienen como fin la óptima utilización de recursos.

Modelos de gestión relevantes

Existe una amplia variedad de modelos que pueden aplicar a las diferentes áreas de una empresa, ente los principales se tiene:

Desarrollo organizacional

Warren Bennis lo define como: “Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”. (Bennis, 1973)

Calidad Total

Para Kaoru Ishikawa, el Control Total de Calidad (CTC), o TQM (Total Quality Management), puede definirse como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en

materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios que satisfagan a los clientes”. (Ishikawa, 1990)

Kaizen

Kaizen significa mejoramiento, más aún, kaizen significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores, esta filosofía supone que nuestra forma de vida, sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar, merece ser mejorada de manera constante. (*Imai, 2001*)

Reingeniería

La reingeniería es una corriente del pensamiento administrativo, producto del posmodernismo industrial, de la administración del conocimiento y de la aplicación de los sistemas de cómputo a la administración de las empresas, su planteamiento es superar los paradigmas supuestos tradicionales sobre cómo hacer las cosas en las organizaciones, con énfasis en la visión de los negocios de las empresas, para encontrar mejoras que permitan desarrollar ventajas competitivas o recuperarse ante las crisis. (*Hernández, 2011*)

Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión empresarial propuesta por Kaplan y Norton y es utilizada para mostrar la interrelación entre la misión de la organización y las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y de potenciales, a través de una serie de indicadores.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégico que va más allá del aspecto financiero con el que los directivos suelen evaluar cómo va su empresa. Por tanto, es un método que sirve para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia y que proporciona a los directivos una mirada global de su negocio.

Marco conceptual

Acreedores:

“Entidades o personas a las cuales una empresa les debe porque le han otorgado financiamiento.” (*Bravo, Lambretón, & Márquez, 2007*)

Activo

“Representa los recursos económicos de las organizaciones, resultado de operaciones anteriores. Son los derechos de las organizaciones.” (*Villegas & Ortega, 2007*)

Depreciación:

“Proceso de distribución del costo de un activo fijo a lo largo de su vida útil.” (*Bravo, Lambretón, & Márquez, 2007*)

Utilidad:

“Se genera cuando los ingresos son mayores que los gastos.” (*Bravo, Lambretón, & Márquez, 2007*)

Ventas.

“Sólo deben mostrarse los ingresos provenientes de operaciones normales de la empresa. Las ventas menos las devoluciones y descuentos sobre ventas nos dan la cifra de ventas netas.”(*Villegas & Ortega, 2007*)

2.2. Idea a defender

A través de un modelo de gestión financiera se incrementarán las utilidades de La Casa Musical Macroshow

CAPÍTULO III

3. Marco metodológico

3.2. Modalidad de la Investigación

El diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado, la presente investigación será cualitativa – cuantitativa.

Cualitativa porque generará la comprensión del fenómeno y sus características, principalmente en lo que se refiere a los procesos financieros y cuantitativa pues se realizarán análisis de los estados financieros tanto horizontal como vertical y se aplicarán indicadores y tasas de crecimiento.

3.3. Tipo de investigación

La investigación será de los siguientes tipos:

Bibliográfica-Documental.- Pues será necesaria la recolección de información de diferentes registros de la empresa como balances y notas a los balances, además de libros sobre administración y análisis financiero.

Descriptiva.- porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables de la investigación, tanto en el modelo de gestión financiera como en relación a las utilidades.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos

Para obtener un criterio general para la elaboración del presente trabajo se utilizarán métodos y técnicas científicas para de este modo alcanzar los objetivos propuestos, así se tienen los siguientes métodos.

Métodos

- **Método Inductivo**

Pues a través de este método se iniciará observando casos particulares de las diferentes cuentas de los balances tanto de resultados como de posición financiera y partiendo del examen de estos, se llegará a una conclusión general.

- **Método deductivo**

Este método permitirá conocer el plan de gestión en términos generales y a partir del mismo simplificar en estrategias para maximizar las utilidades.

3.4.5. Técnicas de investigación

Para la realización de este trabajo se utilizarán las siguientes técnicas:

- **Observación**

Este método permitirá conseguir información de los procesos y procedimientos existentes dentro de la empresa, en relación a su gestión financiera.

- **Entrevistas**

Con el apoyo de esta técnica se obtendrá principalmente información de la empresa.

- **Revisión de bibliografía**

Esta técnica permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre el diseño de estrategias.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta: Modelo de gestión financiera para la Casa Musical Macroshow de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2014

4.1. Diagnóstico situacional

Se realizará un análisis de la situación actual de la empresa para determinar las variaciones entre los años 2012 y 2013, de igual manera es necesario determinar la representatividad de cada subcuenta en relación a las cuentas principales y se aplicará indicadores para determinar su liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

4.1.1. Análisis de los estados financieros

4.1.1.1 Análisis vertical del balance general 2012

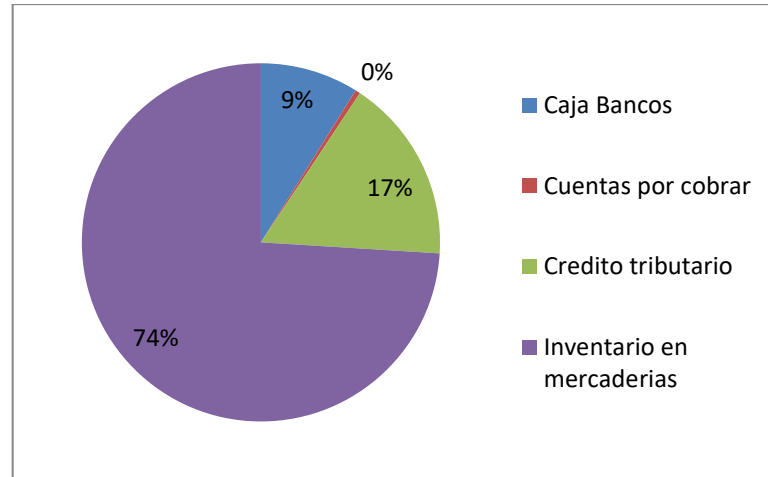
Tabla No. 2
Análisis vertical del balance general 2012

Activo	Total	% Subcuenta	% Cuenta
ACTIVO CORRIENTE	\$ 91.824,64		94,88%
Caja Bancos	\$ 8.146,67	8,87%	
Cuentas por cobrar	\$ 416,37	0,45%	
Crédito tributario	\$ 15.294,41	16,66%	
Inventario en mercaderías	\$ 67.967,19	74,02%	
FIJO	\$ 4.960,00		5,12%
Muebles y enseres	\$ 3.800,00	76,61%	
Muebles de oficina	\$ 2.400,00	48,39%	
Depreciación	-\$ 1.240,00	-25,00%	
Total de Activo	\$ 96.784,64		100%
PASIVO			
Corto plazo			
Cuentas por pagar	\$ 21.987,36	92,51%	
Documentos por pagar	\$ 1.780,36	7,49%	
TOTAL PASIVO	\$ 23.767,72	100,00%	24,56%
PATRIMONIO			
Capital	\$ 69.245,43	94,83%	
Utilidad del ejercicio	\$ 3.771,49	5,17%	
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 73.016,92	100,00%	75,44%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 96.784,64		100,00%
Activo	Total	% Subcuenta	% Cuenta

Fuente: Casa Musical Macroshow
Elaborado por: La autora

Análisis del activo

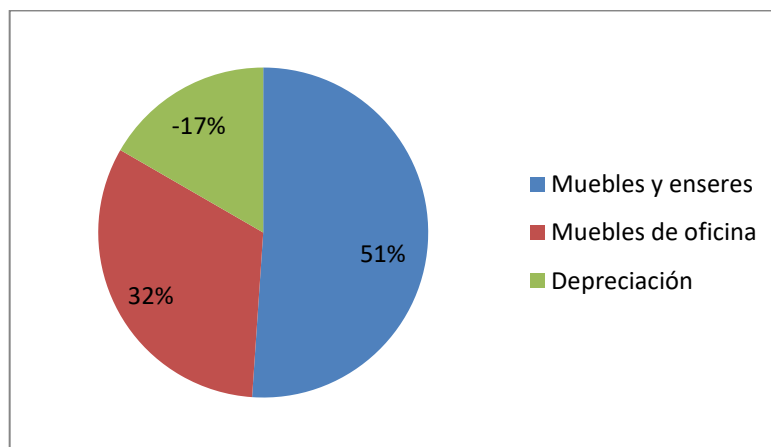
Gráfico No. 1
Cuentas de activo corriente



Fuente: Casa Musical Macroshow
Elaborado por: La autora

Interpretación y análisis: Como se observa en el gráfico la cuenta más importante en relación al recurso financiero son los inventarios ocupando el 74%, seguido por el crédito tributario con el 17%, consistentemente por la gran cantidad de compras, en cuanto a caja se tiene el 9% y las cuentas por cobrar con un porcentaje poco significativo en relación al activo corriente de 0,45%.

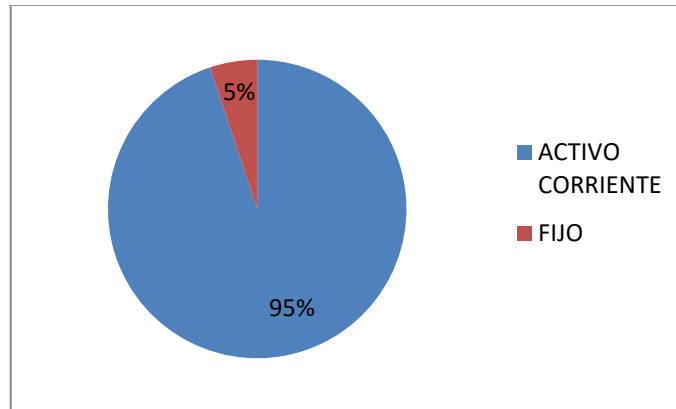
Gráfico No. 2
Cuentas de activo fijo



Fuente: Casa Musical Macroshow
Elaborado por: La autora

Interpretación y análisis: En relación al activo fijo, la empresa cuenta con el 51% en muebles y enseres, y un 32% en muebles de oficina, se debe considerar una depreciación que ocuparía el 17% negativo con el cual se justifica el valor de la cuenta.

Gráfico No. 3
Cuentas de activo total

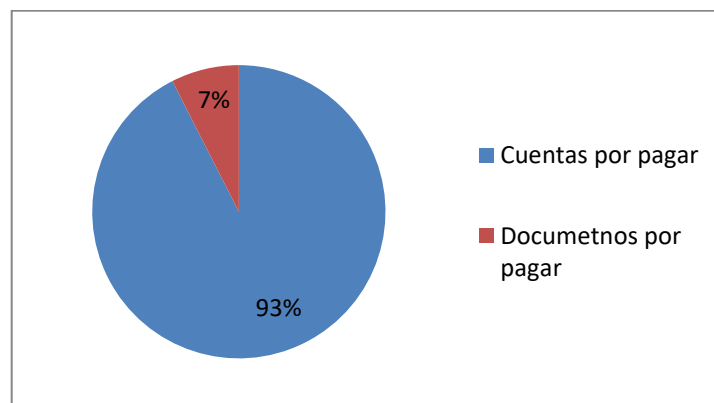


Fuente: Casa Musical Macroshow
Elaborado por: La autora

Interpretación y análisis: Considerando que es una empresa comercial se puede observar que tiene consistencia la estructura de su activo, pues el mayor peso lo tiene en activos corrientes, considerando que ahí se encuentra la cuenta de inventarios, en relación al 5% que tiene en activos fijos.

Análisis del pasivo y patrimonio

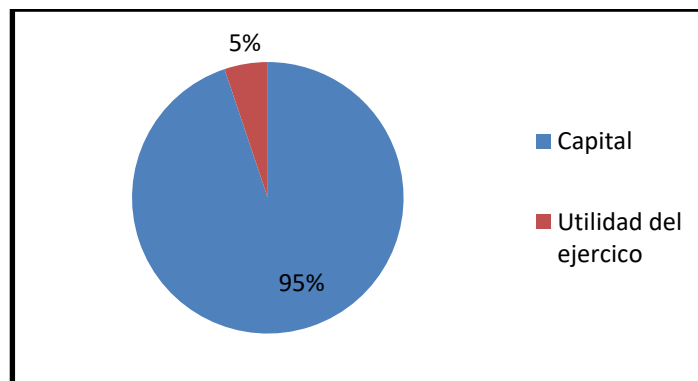
Gráfico No. 4
Cuentas de pasivo



Fuente: Casa Musical Macroshow
Elaborado por: La autora.

Interpretación y análisis: Como se observa en el grafico en la estructura del pasivo, se puede determinar que la mayoría de las cuentas son a corto plazo 93% frente apenas un 7% de pasivo a largo plazo, lo que se considerará en la realización de los indicadores de liquidez.

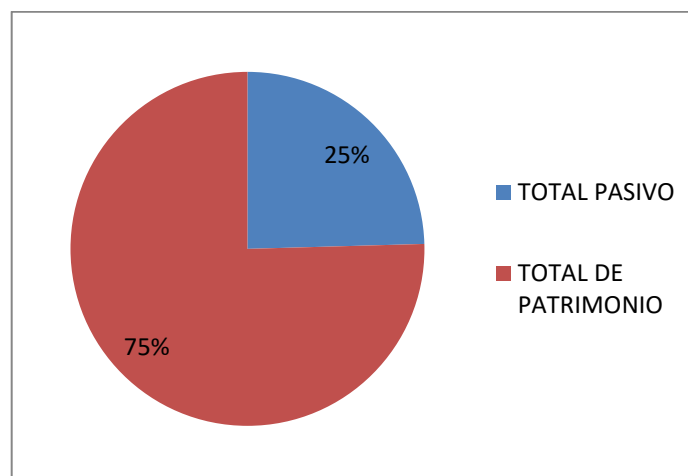
Gráfico No. 5
Cuentas de patrimonio



Fuente: Casa Musical Macroshow
Elaborado por: La autora

Interpretación y análisis: El patrimonio tiene su mayor peso en relación al capital de la empresa con un 95% y un 5%, lo cual mostraría en este año una baja rentabilidad para los accionistas, lo cual será verificado con el ratio adecuado, en el análisis de indicadores.

Gráfico No. 6
Pasivo y patrimonio



Fuente: Casa Musical Macroshow
Elaborado por: La autora

Interpretación y análisis: En relación a la estructura de pasivo y patrimonio un 75% pertenece al patrimonio, y 25% pasivo, lo que indica bajas deudas con terceros y que en relación a la empresa tres cuartas partes de la misma son de los socios.

4.1.1.2. Análisis vertical del estado de resultados 2012

Tabla No. 3

Análisis vertical del estado de resultados 2012

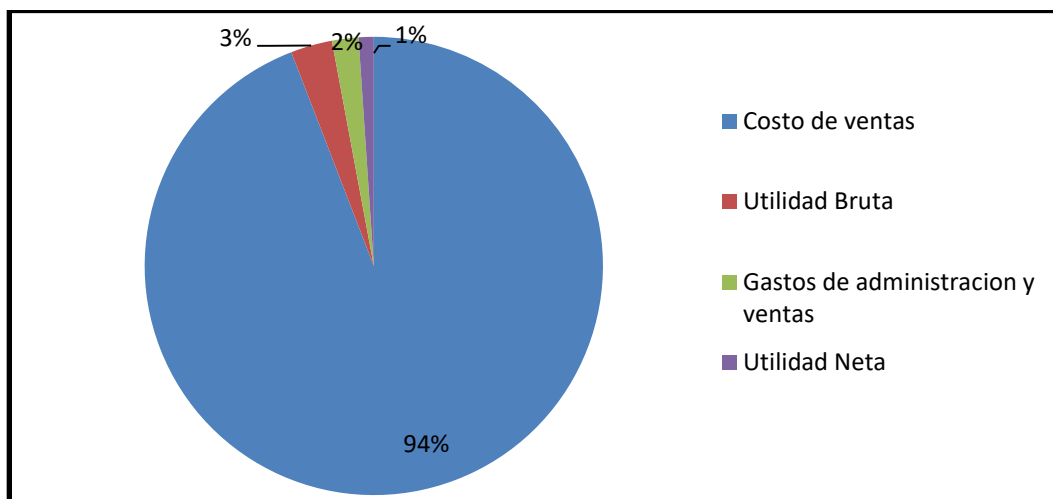
Cuenta	Total	% Cuenta
Ventas	\$ 344.224,42	100,00%
Costo de ventas	\$ 333.824,42	96,98%
Utilidad Bruta	\$ 10.400,00	3,02%
Gastos de administración y ventas	\$ 6.628,51	1,93%
Utilidad Neta	\$ 3.771,49	1,10%

Fuente: Casa Musical Macroshow

Elaborado por: La autora

Gráfico No. 7

Estado de resultados



Fuente: Casa Musical Macroshow

Elaborado por: La autora

Interpretación y análisis: Como se observa en el gráfico la cuenta con mayor peso es el costo de ventas, lo cual tiene pertinencia al ser una empresa comercial, la utilidad bruta representa el 3% de las ventas y la utilidad neta el 1% después de restarle los gastos administrativos y de ventas que apenas representan un 1,93% de las ventas.

4.1.1.3. Análisis vertical del balance general 2013

Tabla No. 4
Análisis vertical del balance general 2013

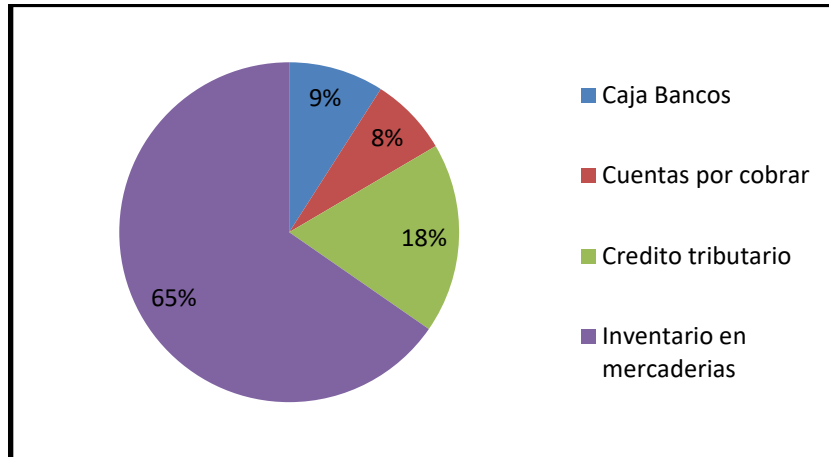
Activo	Total	% Subcuenta	% Cuenta
ACTIVO CORRIENTE	\$ 106.831,64		72,11%
Caja Bancos	\$ 9.679,80	9,06%	
Cuentas por cobrar	\$ 7.989,37	7,48%	
Crédito tributario	\$ 19.348,16	18,11%	
Inventario en mercaderías	\$ 69.814,31	65,35%	
FIJO	\$ 41.318,80		27,89%
Muebles y enseres	\$ 3.800,00	9,20%	
Muebles de oficina	\$ 2.400,00	5,81%	
Vehículos	\$ 35.714,00	86,44%	
Depreciación	-\$ 595,20	-1,44%	
Total de Activo	\$ 148.150,44		100%
PASIVO			
Corto plazo			
Cuentas por pagar	\$ 59.879,30	93,02%	
Documentos por pagar	\$ 4.489,77	6,98%	
TOTAL PASIVO	\$ 64.369,07	100,00%	43,45%
PATRIMONIO			
Capital	\$ 54.444,78	64,98%	
Utilidad del ejercicio	\$ 29.336,59	35,02%	
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 83.781,37	100,00%	56,55%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 148.150,44		100,00%

Fuente: Casa Musical Macroshow

Elaborado por: La autora

Análisis del activo

Gráfico No. 8
Cuentas de activo corriente

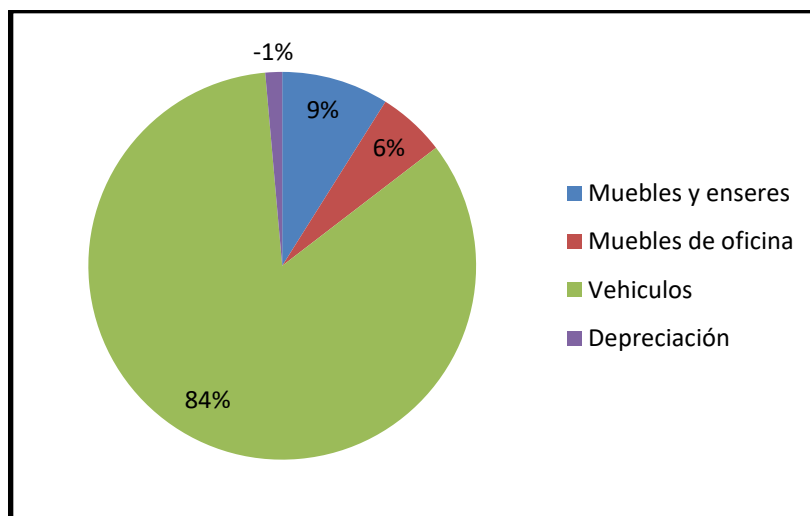


Fuente: Casa Musical Macroshow

Elaborado por: La autora

Interpretación y análisis: Como se observa en el gráfico la cuenta más importante en relación al recurso financiero son los inventarios ocupando el 65%, seguido por el crédito tributario con el 18%, consistentemente por la gran cantidad de compra en inventario, en cuanto a caja y cuentas por cobrar tienen porcentajes similares.

Gráfico No. 9
Cuentas de activo fijo

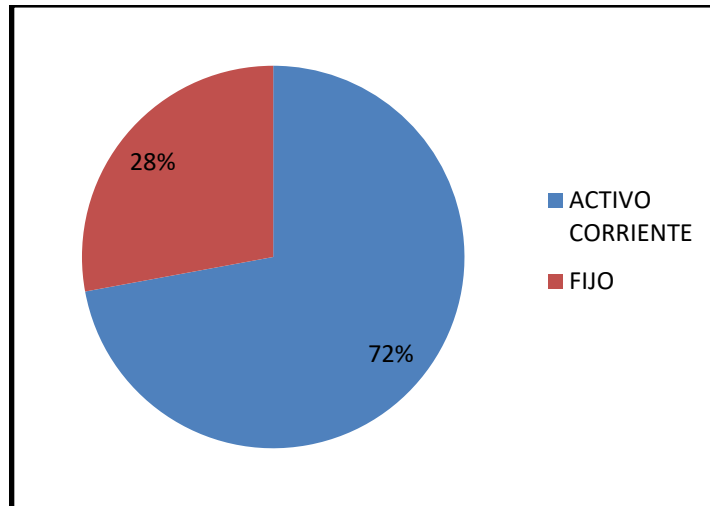


Fuente: Casa Musical Macroshow

Elaborado por: La autora

Interpretación y análisis: En relación al activo fijo, la empresa cuenta con el 84% en la cuenta vehículos, considerando que en términos absolutos las cuentas muebles y enseres y muebles de oficina no son representativas.

Gráfico No. 10
Cuentas de activo total

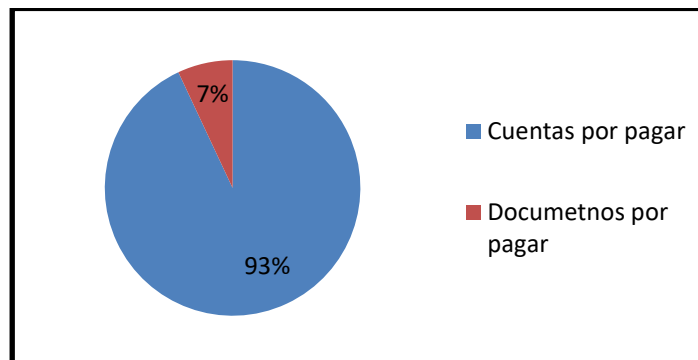


Fuente: Casa Musical Macroshow
Elaborado por: La autora

Interpretación y análisis: Considerando que es una empresa comercial se puede observar que tiene consistencia la estructura de su activo, pues el mayor peso lo tiene en activos corrientes, considerando que ahí se encuentra la cuenta de inventarios.

Análisis del pasivo y patrimonio

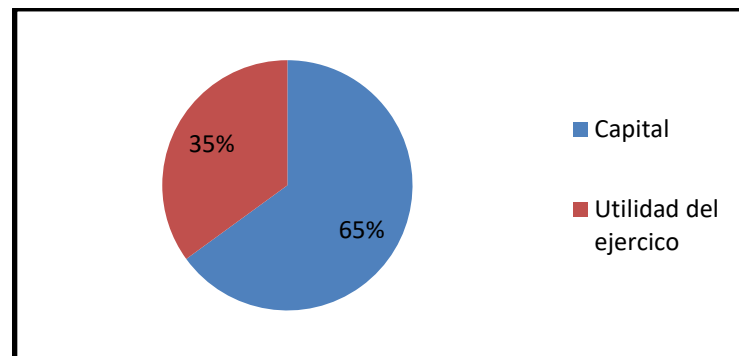
Gráfico No. 11
Cuentas de pasivo



Fuente: Casa Musical Macroshow
Elaborado por: La autora

Interpretación y análisis: Como se observa en el grafico en la estructura del pasivo, se puede determinar que la mayoría de las cuentas son a corto plazo 93% frente apenas un 7% de pasivo a largo plazo, lo que se considerará en la realización de los indicadores de liquidez.

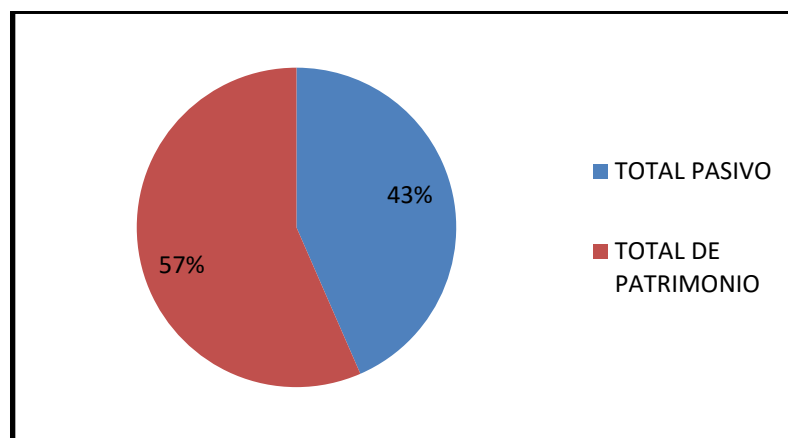
Gráfico No. 12
Cuentas de patrimonio



Fuente: Casa Musical Macroshow
Elaborado por: La autora

Interpretación y análisis: El patrimonio tiene su mayor peso en relación al capital de la empresa con un 65% y un 35% representan las utilidades, se puede observar que en relación a indicadores de rentabilidad para los accionistas la empresa tendrá una posición positiva, considerando que las utilidades representan un tercio del capital.

Gráfico No. 13
Pasivo y patrimonio



Fuente: Casa Musical Macroshow
Elaborado por: La autora

Interpretación y análisis: En cuanto a la estructura de pasivo y patrimonio un 57% pertenece al patrimonio, y considerando que las utilidades representan un 35% de este, se puede indicar que el nivel de ventas es adecuado y en relación al pasivo es el 43% se muestra que si posee deudas que pueden afectar a su liquidez.

4.1.1.4. Análisis vertical del estado de resultados 2013

Tabla No. 5

Análisis vertical del estado de resultados 2013

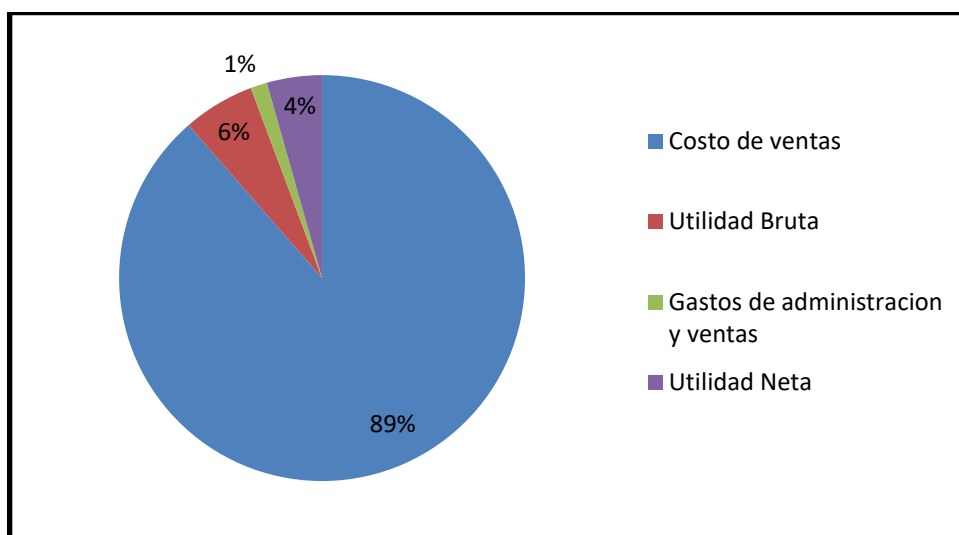
Cuenta	Total	% Cuenta
Ventas	\$ 629.864,39	100,00%
Costo de ventas	\$ 591.711,51	93,94%
Utilidad Bruta	\$ 38.152,88	6,06%
Gastos de administración y ventas	\$ 8.816,29	1,40%
Utilidad Neta	\$ 29.336,59	4,66%

Fuente: Casa Musical Macroshow

Elaborado por: La autora

Gráfico No. 14

Estado de resultados



Fuente: Casa Musical Macroshow

Elaborado por: La autora

Interpretación y análisis: Como se observa en el gráfico la cuenta con mayor peso es el costo de ventas, lo cual tiene pertinencia al ser una empresa comercial, la utilidad bruta representa el 6% de las ventas y la utilidad neta el 4% después de restarle los gastos administrativos y de ventas que apenas representan un 1,4% de las ventas.

4.1.1.5. Análisis horizontal del balance general 2012 - 2013

Tabla No. 6
Análisis horizontal del balance general 2012 - 2013

Activo	2012	2013	Variación absoluta	Variación relativa
ACTIVO CORRIENTE	\$ 91.824,64	\$ 106.831,64	\$ 15.007,00	16,34%
Caja Bancos	\$ 8.146,67	\$ 9.679,80	\$ 1.533,13	18,82%
Cuentas por cobrar	\$ 416,37	\$ 7.989,37	\$ 7.573,00	1818,81%
Crédito tributario	\$ 15.294,41	\$ 19.348,16	\$ 4.053,75	26,50%
Inventario en mercaderías	\$ 67.967,19	\$ 69.814,31	\$ 1.847,12	2,72%
FIJO	\$ 4.960,00	\$ 41.318,80	\$ 36.358,80	733,04%
Muebles y enseres	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00	\$ 0,00	0,00%
Muebles de oficina	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 0,00	0,00%
Vehículos	\$ 0,00	\$ 35.714,00	\$ 35.714,00	100,00%
Depreciación	-\$ 1.240,00	-\$ 595,20	\$ 644,80	-52,00%
Total de Activo	\$ 96.784,64	\$ 148.150,44	\$ 51.365,80	53,07%
PASIVO				
Corto plazo				

Cuentas por pagar	\$ 21.987,36	\$ 59.879,30	\$ 37.891,94	172,34%
Documentos por pagar	\$ 1.780,36	\$ 4.489,77	\$ 2.709,41	152,18%
TOTAL PASIVO	\$ 23.767,72	\$ 64.369,07	\$ 40.601,35	170,83%
PATRIMONIO				
Capital	\$ 69.245,43	\$ 54.444,78	-\$ 14.800,65	-21,37%
Utilidad del ejercicio	\$ 3.771,49	\$ 29.336,59	\$ 25.565,10	677,85%
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 73.016,92	\$ 83.781,37	\$ 10.764,45	14,74%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 96.784,64	\$ 148.150,44	\$ 51.365,80	53,07%

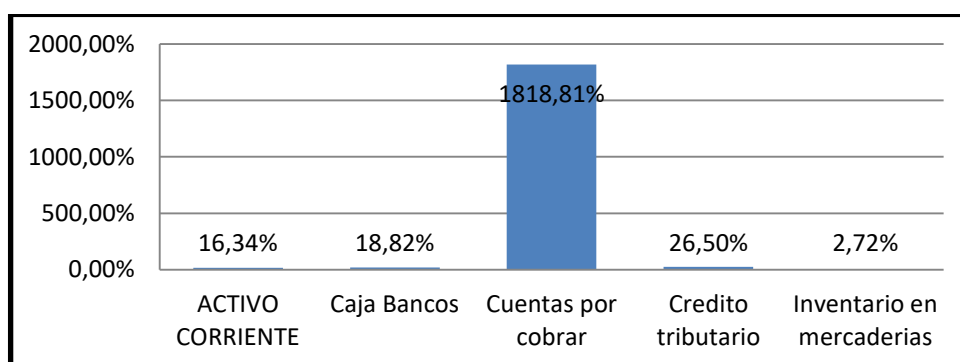
Fuente: Casa Musical Macroshow

Elaborado por: La autora

Variación del activo corriente

Gráfico No. 15

Variación del activo corriente



Fuente: Casa Musical Macroshow

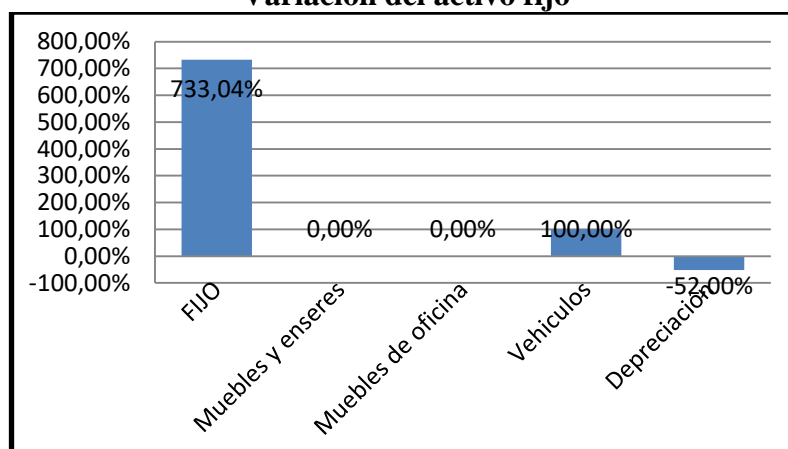
Elaborado por: La autora

Como se puede apreciar la cuenta que tiene una variación significativa son las cuentas por cobrar, en base a las nuevas políticas de crédito que adoptó la empresa en el año 2013.

Variación del activo fijo

Gráfico No. 16

Variación del activo fijo



Fuente: Casa Musical Macroshow

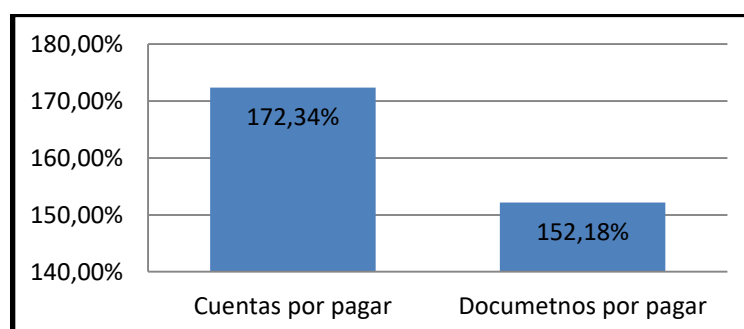
Elaborado por: La autora

La principal cuenta que varía es la cuenta vehículos con el 100% es decir que se adquirió un vehículo para la empresa, las depreciaciones se redujeron, siguiendo la tendencia esperada y la cuenta general también varió en relación directa a la nueva adquisición.

Variación del pasivo

Gráfico No. 17

Variación del pasivo



Fuente: Casa Musical Macroshow

Elaborado por: La autora

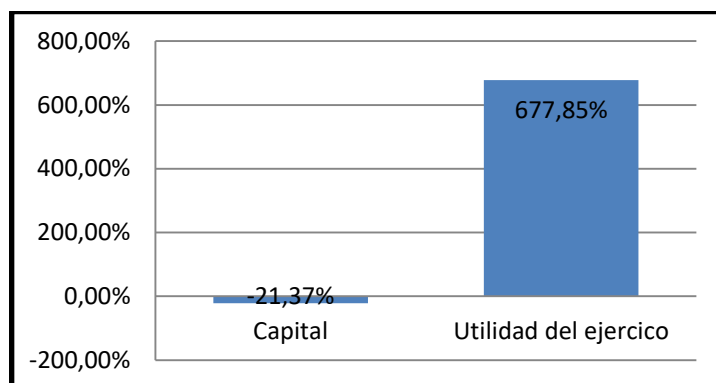
Ambas cuentas de pasivo han sufrido variaciones significativas en relación al año 2012, las cuales estarían justificadas, pues al incrementar las ventas se tuvo que comprar más mercadería y al mismo tiempo la política de crédito influyó que aplicó la empresa

influyo en la necesidad de liquidez por lo que fue necesario la utilización de crédito de proveedores.

Variación del patrimonio

Gráfico No. 18

Variación del patrimonio



Fuente: Casa Musical Macroshow

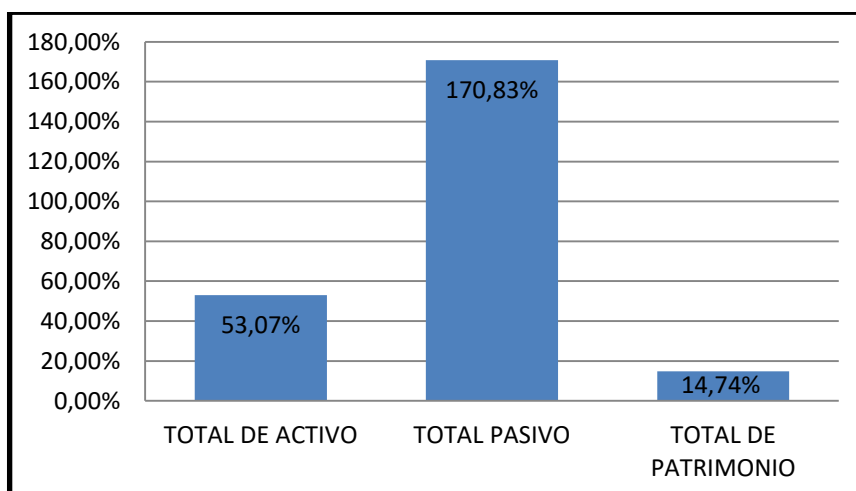
Elaborado por: La autora

En el patrimonio existen cambios significativos en las cuentas que lo componen, el capital disminuyo en 21,37% y las utilidades aumentaron en un 677,85% en relación directa a las nuevas ventas.

Variación del activo, pasivo y patrimonio

Gráfico No. 19

Variación del activo, pasivo y patrimonio



Fuente: Casa Musical Macroshow

Elaborado por: La autora

La cuenta principal que más ha variado es el pasivo, seguida por el activo y patrimonio, todos tienen variaciones positivas significativas, lo que indica un cambio radical en la posición de la empresa en relación al 2012.

4.1.1.6. Análisis horizontal del estado de resultados 2012 – 2013

Tabla No. 7

Análisis horizontal del estado de resultados 2012 – 2013

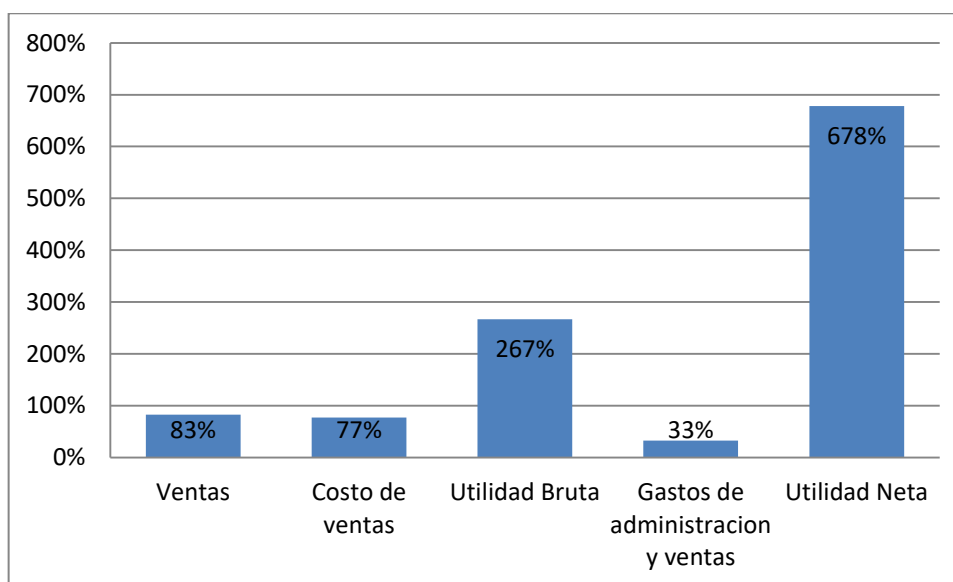
Cuenta	2012	2013	Variación absoluta	Variación relativa
Ventas	\$ 344.224,42	\$ 629.864,39	\$ 285.639,97	83%
Costo de ventas	\$ 333.824,42	\$ 591.711,51	\$ 257.887,09	77%
Utilidad Bruta	\$ 10.400,00	\$ 38.152,88	\$ 27.752,88	267%
Gastos de administración y ventas	\$ 6.628,51	\$ 8.816,29	\$ 2.187,78	33%
Utilidad Neta	\$ 3.771,49	\$ 29.336,59	\$ 25.565,10	678%

Fuente: Casa Musical Macroshow

Elaborado por: La autora

Gráfico No. 20

Variación de las cuentas del estado de resultados



Fuente: Casa Musical Macroshow

Elaborado por: La autora

El estado de resultados muestra variaciones positivas en todas sus cuentas, iniciado por las ventas las cuales han crecido un 83%, y en relación directa a las mismas su costo de

ventas, de igual manera los gastos administrativos y de ventas se han incrementado un 33% y en relación a las utilidades, por el aumento de las ventas han crecido un 678% es decir que se vendió más y se aumentó el margen de rentabilidad, en algunos productos.

4.1.2. Aplicación de indicadores

Como se indicó en el marco teórico existen 4 grupos de indicadores, los mismos que se aplicarán en la empresa.

- Índices de liquidez.
- Índices de Gestión o actividad.
- Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento
- Índices de Rentabilidad.

4.1.2.1. Índices de liquidez

e) Índice de liquidez general

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez 2012} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 91.824,64}{\$ 21.987,36} = \$ 4,18$$

$$\text{Liquidez 2013} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 106.831,64}{\$ 59.879,30} = \$ 1,78$$

Como se observa la empresa poseía más liquidez en el año 2012, y se podría acotar que tenía dinero subutilizado, pues el ratio es alto, en relación a la liquidez del año 2013 la misma se ha reducido por el incremento del pasivo corriente, se debe considerar que el valor es aceptable para las actividades de la empresa.

f) Índice de liquidez inmediata

$$\begin{aligned}\text{Liquidez inmediata} &= \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ \text{Liquidez inmediata 2012} &= \frac{\$ 91.824,64 - \$ 67.967,19}{\$ 21.987,36} = \frac{\$ 23.857,45}{\$ 21.987,36} = \$ 1,09 \\ \text{Liquidez inmediata 2013} &= \frac{\$ 106.831,64 - \$ 69.814,31}{\$ 59.879,30} = \frac{\$ 37.017,33}{\$ 59.879,30} = \$ 0,62\end{aligned}$$

En el año 2012, por cada dólar de deuda, la empresa cuenta con \$ 1,09 para pagarla, para el periodo 2013 cuenta con \$ 0,62 es decir que no podría cubrir sus deudas sin requerir de vender el inventario.

g) Ratio prueba defensiva

$$\begin{aligned}\text{Prueba defensiva} &= \frac{\text{Caja Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ \text{Prueba defensiva 2012} &= \frac{\text{Caja Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 8.146,67}{\$ 21.987,36} = 37\% \\ \text{Prueba defensiva 2013} &= \frac{\text{Caja Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 9.679,80}{\$ 59.879,30} = 16\%\end{aligned}$$

La prueba defensiva para el año 2012 es del 37% es decir que sin recurrir a las ventas la empresa hubiera podido cubrir ese porcentaje del pasivo corriente, en cuanto al año 2013 disminuyó al 16% en base a que el pasivo corriente aumentó un gran porcentaje y la cuenta caja no tuvo una variación significativa.

h) Ratio capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo 2012} = \$ 91.824,64 - \$ 21.987,36 = \$ 69.837,28$$

$$\text{Capital de trabajo 2013} = \$ 106.831,64 - \$ 59.879,30 = \$ 46.952,34$$

El capital del trabajo para el año 2012 fue de \$ 69.837,28, y para el año 2013 de \$ 46.952,34, el mismo indica el dinero que le quedará a la empresa en el caso de cubrir su pasivo corriente y vender todo su inventario.

4.1.2.2. Índices de gestión o actividad

e) Rotación de inventarios

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventario promedio} \times 360}{\text{Costo de ventas}}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\$ 68.890,75 \times 360}{\$ 629.864,39} = 39 \text{ días}$$

El inventario de la empresa para el año 2013, rotó cada 39 días, lo que es un índice adecuado.

f) Rotación de caja y bancos

$$\text{Rotación de caja y bancos} = \frac{\text{Caja bancos} \times 360}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rotación de caja y bancos 2012} = \frac{\$ 8.146,67 \times 360}{\$ 344.224,42} = 9 \text{ días}$$

$$\text{Rotación de caja y bancos 2013} = \frac{\$ 9.679,80}{\$ 629.864,39} \times 360 = 6 \text{ días}$$

La empresa en el 2012 contaba con una liquidez para cubrir 9 días de venta, en el 2013 en cambio contaba con una liquidez que le permitía cubrir 6 días de venta.

g) Rotación de activos totales

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Rotación de activos totales 2012} = \frac{\$ 344.224,42}{\$ 96.784,64} = 3,56 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de activos totales 2013} = \frac{\$ 629.864,39}{\$ 148.150,44} = 4,25 \text{ veces}$$

En el 2012 la rotación de activos totales fue de 3,56 veces, es decir que la empresa colocó entre sus clientes 3,56 veces el valor de la inversión efectuada y para el 2013 la rotación fue de 4,25 veces.

h) Rotación de activos fijos

$$\text{Rotación de activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$$

$$\text{Rotación de activo fijo 2012} = \frac{\$ 344.224,42}{\$ 4.960,00} = 69,40 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de activo fijo 2013} = \frac{\$ 629.864,39}{\$ 41.318,80} = 15,24 \text{ veces}$$

En el 2012 la rotación de activo fijo fue de 69,40 veces, es decir que la empresa colocó entre sus clientes 69,40 veces el valor de la inversión efectuada en activos fijos y para el 2013 la rotación fue de 15,24 veces, esto se da en base a que los activos fijos por la adquisición del vehículo aumentó, pero se debe considerar que las ventas también lo hicieron.

4.1.2.3. Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento

d) Estructura del capital (deuda patrimonio)

$$\begin{aligned}\text{Estructura de capital} &= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} \\ \text{Estructura de capital 2012} &= \frac{\$ 23.767,72}{\$ 73.016,92} = \$ 0,33 \\ \text{Estructura de capital 2013} &= \frac{\$ 64.369,07}{\$ 83.781,37} = \$ 0,77\end{aligned}$$

Esto quiere decir, que por cada dólar aportado por los socios, hay 33 centavos aportados por los acreedores, para el año 2012, y para el año 2013 hubo 77 centavos.

e) Endeudamiento

$$\begin{aligned}\text{Razón de Endeudamiento} &= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \\ \text{Razón de Endeudamiento 2012} &= \frac{\$ 23.767,72}{\$ 96.784,64} = 24,56\% \\ \text{Razón de Endeudamiento 2013} &= \frac{\$ 64.369,07}{\$ 148.150,44} = 43,45\%\end{aligned}$$

Para el 2012, el 24,56% de los activos totales es financiado por los acreedores y para el año 2013 aumentó al 43,45%.

f) Cobertura para gastos fijos

$$\begin{aligned}\text{Cobertura para gastos fijos} &= \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Gastos fijos}} \\ \text{Cobertura para gastos fijos 2012} &= \frac{\$ 10.400,00}{\$ 6.628,51} = 1,57 \text{ veces}\end{aligned}$$

$$\text{Cobertura para gastos fijos 2013} = \frac{\$ 38.152,88}{\$ 8.816,29} = 4,33 \text{ veces}$$

La empresa en el año 2012 a través de la utilidad bruta se podría cubrir 1,57 veces los gastos fijos y para el año 2013 aumentó a 4,33 veces, lo que indica una posición positiva para la empresa.

4.1.2.4. Índices de Rentabilidad

a) Rentabilidad sobre patrimonio

$$\text{Rentabilidad sobre patrimonio 2012} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100 = \frac{\$ 3.771,49}{\$ 73.016,92} \times 100 = 5,17\%$$

$$\text{Rentabilidad sobre patrimonio 2013} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100 = \frac{\$ 29.336,59}{\$ 83.781,37} \times 100 = 35,02\%$$

En relación a la rentabilidad para el 2012 fue de 5,17% y para el 2013 fue de 35,02%, se observa un gran incremento en relación a este indicador, lo que es muy beneficioso para la empresa y directamente para los socios.

b) Rendimiento sobre la inversión

$$\text{Rendimiento sobre la inversión 2012} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{\$ 3.771,49}{\$ 96.784,64} \times 100 = 3,90\%$$

$$\text{Rendimiento sobre la inversión 2013} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{\$ 29.336,59}{\$ 148.150,44} \times 100 = 19,80\%$$

Por cada dólar invertido en el 2012 en los activos produjo ese año un rendimiento de 3.90% sobre la inversión y para el año 2013 el rendimiento fue de 19,80%, es decir que este año existió un rendimiento mayor en las ventas y del dinero invertido.

c) Utilidad activo

$$\text{Utilidad activo 2012} = \frac{\text{Utilidad antes de Imp. e int}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{\$ 10.400,00}{\$ 96.784,64} \times 100 = 10,75\%$$

$$\text{Utilidad activo 2013} = \frac{\text{Utilidad antes de Imp. e int}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{\$ 38.152,88}{\$ 148.150,44} \times 100 = 25,75\%$$

El indicador para el 2012, está indicando que la empresa genera una utilidad de 10,75% por cada dólar invertido en sus activos, indicador que se incrementó al 25,75% para el 2013, situación beneficiosa para Macroshow.

d) Utilidad ventas

$$\text{Utilidad Ventas 2012} = \frac{\text{Utilidad antes de Imp. e int}}{\text{Ventas}} \times 100 = \frac{\$ 10.400,00}{\$ 344.224,42} \times 100 = 3,02\%$$

$$\text{Utilidad Ventas 2013} = \frac{\text{Utilidad antes de Imp. e int}}{\text{Ventas}} \times 100 = \frac{\$ 38.152,88}{\$ 629.864,39} \times 100 = 6,06\%$$

Por cada dólar vendido la empresa ha obtenido como utilidad el 3.02% en el 2012, valor que se incrementó a 6,06% en 2013, en base a las mayores ventas que se produjeron en este año.

e) Margen Bruto

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas -Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Bruto 2012} = \frac{\$ 344.224,42 - \$ 333.824,42}{\$ 344.224,42} = \frac{\$ 10.400,00}{\$ 344.224,42} = 3,02\%$$

$$\text{Margen Bruto 2013} = \frac{\$ 629.864,39 - \$ 591.711,51}{\$ 629.864,39} = \frac{\$ 38.152,88}{\$ 629.864,39} = 6,06\%$$

El margen bruto en 2012 fue de 3,02% y en 2013 fue de 6,06%, lo que indica que el precio de las mercaderías es costoso y que la rentabilidad estará en función de mayores ventas y no por márgenes de contribución altos.

f) Margen Neto

$$\text{Margen neto 2012} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100 = \frac{\$ 3.771,49}{\$ 344.224,42} \times 100 = 1,10\%$$

$$\text{Margen neto 2013} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100 = \frac{\$ 29.336,59}{\$ 629.864,39} \times 100 = 4,66\%$$

En el 2012 por cada dólar que vendió la empresa, obtuvo una utilidad de 1,10%, para el 2013 aumento a 4,66% e indica la rentabilidad que genera la empresa.

4.1.3. Análisis Externo

Permite Identificar aquellos factores, que se originan externamente a la empresa, y se constituyen en Amenazas y Oportunidades para ella.

Macroentorno o medio general.- Son aquellas fuerzas que no se pueden controlar, que están fuera de nuestro alcance, sobre lo que no podemos manejar e influir, se debe considerar básicamente los siguientes factores:

1. Factor Económico-Demográfico
2. Factor Político-Legal
3. Factor Socio- Cultural
4. Factor Tecnológico- Ambiental

Factor Económico-Demográfico

Afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores se analizan los siguientes aspectos. La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, inflación, Producto Interno Bruto (PIB), Desempleo, Tasa de interés (Activa y Pasiva) y crecimiento poblacional.

Tabla No. 8

Identificación de factores claves del macroentorno: Factor económico

Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
DE- 01 Inflación Abril-30- 2014 3.23%	Ascendentes	Al mantener una inflación controlada significa que las familias mejoran su calidad de vida, por tanto tiene mayor capacidad adquisitiva, siendo esta una importante oportunidad para la empresa de atraer clientes y aumentar su rentabilidad.	El estado, trabajadores, clientes y la competencia
DE- 02 Producto Interno Bruto	Ascendente Incremento de la producción y crecimiento de la economía y bienestar nacional.	La economía ecuatoriana goza de buena salud, gracias al aumento en la demanda interna y el aumento de consumo por el alza salarial. Por lo tanto la empresa aumentará sus ventas generando ganancias importantes, y ayudando de esta manera a la generación de inversión y mayor crecimiento de la casa musical Macroshow.	El estado, trabajadores, clientes y la competencia

DE- 03 Desempleo Marzo-31- 2014 5.60%	Descendente Con el transcurso del tiempo disminuye el desempleo	Este factor es importante para el beneficio a la empresa, ya que al existir empleo en el país, favorece a las familias a mejorar su condición de vida y también se verán incentivadas a la adquisición de productos para satisfacción de sus necesidades y gustos. Este factor se lo considera como oportunidad.	Las familia, clientes empresa
DE- 04 Tasas de Interés	Ascendente Activa 7.64% Pasiva 5.11%	Las tasas de interés al tender a subir generan un riesgo para las operaciones de la Empresa debido a que no se sabe de manera cierta su comportamiento. En este caso a la empresa le podría costar cada vez más caro el uso de deuda. Se considera una Amenaza.	Banco Central del Ecuador, la empresa

Fuente: Elaboración propia

Factor Político Legal

El factor político Tiene que ver con las actitudes del gobierno frente a las presiones de grupos de interés o partidos políticos y el factor legal Consiste en las leyes cuyo cumplimiento se espera de los miembros de la sociedad como, Estabilidad Política, ley de compañías del Ecuador, ley de defensa del consumidor y Reformas Tributarias.

Tabla No. 9

Identificación de factores claves del macroentorno: Factor político-legal

Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
DPL- 01 Ley de Economía Popular y Solidaria	Mayor control en las actividades de las empresas	Aquella ley garantiza la supervivencia colectiva, asegurando la vigencia de los derechos humanos, equidad, redistribución de la riqueza y promoviendo el progreso de la sociedad. Lo cual se constituye en una Amenaza para la empresa puesto que tal ley promueve la creación de nuevas empresas asociativas que podrían ingresar a competir en el mercado.	Superintendencia de economía Popular y solidara, la empresa
DPL- 02 Estabilidad Política	Ascendente Presidente Econ. Rafael Correa D. Periodo de gobierno 2007-2018	La estabilidad política en el país genera oportunidades de comercialización, condición indispensable para la reactivación de la economía. Oportunidad	El estado, las familias, la empresa y clientes
DPL -03 Reformas Tributarias	Incremento de Impuestos	Esta medida afecta a la empresa ya que influye directamente en los ingresos de y a su vez en los beneficios finales para sus dueños, resultando en una mayor carga de gasto tributario que finalmente se traslada al precio de venta. Amenaza	Servicios de Rentas Internas, el estado, la empresa y clientes

DPL- 04 Código orgánico Integral Penal	Mayor control	Mayores sanciones por no cumplir con lo que establece la ley. Amenaza	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, la empresa
--	---------------	---	---

Fuente: Elaboración propia

Factor Socio-cultural

Se refiere a los parámetros que afectan los elementos de los sistemas políticos económicos sociales y culturales del entorno, Crecimiento Poblacional, Identidad Cultural y Pobreza.

Tabla No.10

Identificación de factores claves del macroentorno: Factor socio-cultural

Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
DSC- 01 Crecimiento Poblacional sobrepasa los 15 millones de habitantes	Ascendente. Población en Crecimiento	La empresa es beneficiada, ya que si la población aumenta existiría la posibilidad de incrementar la demanda de bienes y servicios en general. Por la tanto es una Oportunidad para la entidad	El estado Empresa Clientes
DSC- 02 Identidad Cultural	Descendente Cada vez se pierde más	La Empresa no se ve afectada por este factor y que sus productos no tiene un nicho de mercado específico que dependa de expresiones culturales.	Clientes, la empresa

DSC- 03 Pobreza Sep. del 2013 a nivel urbano existe un 15,74% de pobres y 4,08% de pobres extremos en el país	Descendente. Disminuye favorablemente en los últimos años según INEC	Actualmente en el Ecuador el índice de pobreza que se ha registra ha ido disminuyendo, pese a eso continuamos manteniendo un porcentaje de pobreza considerable, aquello perjudica a la empresa debido a que los clientes o posibles clientes no podrán tener elevados niveles de consumo, no podrán tener la capacidad de pago, disminuyendo así la demanda de productos suntuarios. Amenaza.	El estado Familias, clientes y la empresa
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Factor Tecnológico Ambiental

Es un factor muy importante ya que ayuda a brindar mejores servicios a los clientes de manera más rápida y también enfocándonos a los requerimientos del público se debe incrementar cajeros automáticos ya que estos son una necesidad y corroboran a la sociedad. Tecnología e Innovación, Acceso a la tecnología para la automatización de procesos y Desastres naturales.

Tabla No. 11

Identificación de factores claves del macroentorno: Factor tecnológico ambiental

Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
DTA- 01 Tecnología e Innovación	Constante avance	Ecuador en los últimos años ha tendido un importante avance tecnológico en materia de software de última tecnología con bases de datos de acuerdo a requerimientos	La empresa, clientes.

		específicos de empresas, los cuales se constituyen en herramientas importantes para las actividades diarias de la empresa. Oportunidad.	
DTA- 02 Acceso a la tecnología y automatización de procesos	Modernización de procesos que aumenta la productividad y reduce los costos	La empresa es beneficiada debido a que con la automatización de ciertas actividades como el control de inventarios aumenta y agiliza los procesos de comercialización y abastecimiento, reduciendo costos y tiempo. Este factor se constituye en Oportunidad	Proveedores de tecnología, empresa
DTA- 03 Desastres naturales	Ascendente Incertidumbre en los cambios climáticos	En los últimos años ha adquirido mayor peso. Aquello afecta a la empresa básicamente por el proceso eruptivo del volcán Tungurahua ya que repercute en la zona de influencia de la empresa, lo que indirectamente puede provocar una disminución de la demanda. Amenaza	Autoridades seccionales, las familias, y la empresa

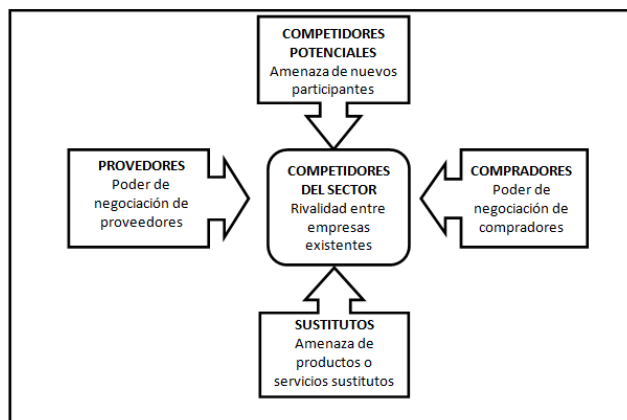
Fuente: Elaboración Propia

Microentorno o ambiente específico.- Dentro del proceso investigativo de la situación actual se debe generar el análisis del entorno con actores que están cerca la empresa, esto quiere decir el mercado, clientes, proveedores y competidores, con los que cuenta. Aquellos factores mencionados se analizaran de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter:

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamada “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter” ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través de análisis de la industria o

sector a la que pertenece. (Gerry Johnson; Kevan Scholes y Richard Whittington, 2006)

Gráfico No. 21
Fuerzas de Porter



Fuente: Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica

Competidores Potenciales

A pesar de un sin número de empresas de la misma naturaleza económica que existen en el país, y a nivel de la provincia de Chimborazo la Casa Musical Macro Show, por el lugar en donde se encuentra ubicada, en el Cantón Riobamba, la competencia hace que exista una alta fuerza de competitividad, lo cual genera a que la competencia cada día se vuelva más desleal y agresiva, obligándoles a enfrentarse a guerras de ofertas, campañas publicitarias, promociones y entradas de nuevos productos atractivos e interesantes.

La Competitividad propia entre empresas del mismo sector

La empresa se encuentra localizada en un lugar muy influyente de la Ciudad, aquello ha generado que se cree un sinnúmero de empresas dedicadas a la misma actividad cuyo objetivo principal es la de crecer y posesionarse dentro del mercado. Aquello ocasiona a que el riesgo de entrada de nuevos competidores sea cada vez más fuerte, por lo que la empresa se encuentra en la obligación de ser eficiente, eficaz y transformadora e ir mejorando la calidad de su oferta de productos.

Poder de negociación de clientes

La Casa Musical Macroshow tiene como fin abastecer de instrumentos y material musical a personas naturales y jurídicas dedicadas a la actividad musical, por lo que se podrían identificar cierto número de clientes que por su actividad y volumen de compra podrían tener cierto poder de negociación con la empresa, pero al revisar los archivos del registro histórico de ventas de la empresa se observa que ellos representan el 40% de las ventas, por lo que el 60% de ventas está distribuido entre una serie de clientes individuales que por sí solos no podrían ejercer poder sobre la empresa.

Productos Sustitutivos

Para la empresa la situación se complica ya que cada vez aparecen más productos que aparentemente, poseen las mismas características del producto original. Esto puede afectar ya que puede confundir a veces a los clientes mismos que tiene una relación directa con el precio. Es ahí que la empresa debe generar un ambiente de confianza con el cliente para asegurar así la fidelidad.

Poder de negociación con los Proveedores

Son las empresas que proporcionan la mercadería, los recursos materiales y servicios que requiere la empresa para sus actividades. La Casa Musical Macroshow por su experiencia en el mercado durante años, ha logrado ganar cierto espacio y poder de negociación ante sus proveedores, ya que efectúa pedidos de mercadería significativos por lo que le hacen merecedora de ciertos beneficios como descuentos por compra y facilidades de pago. Por otro lado para las adquisiciones de equipo de oficina, útiles de oficina, y otros insumos y servicios lo hace a nivel local y en cantidades menores por lo que sobre tales proveedores no ejerce poder alguno.

Por lo tanto para el caso de los proveedores de mercadería, el poder de negociación es Alto, por el volumen de negociación, mientras que ante los proveedores de otros bienes y servicios el poder de negociación es bajo.

Tabla No. 12

Identificación de factores claves del microentorno

Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
<u>Competidores Potenciales</u>			
CP. 01 Competidores Potenciales	Alto	La empresa tendrá que aprovechar todos los recursos para mantener y en lo posible seguir aumentando clientes, ya que existe una competencia bastante alta que lucha por mejorar y ganar espacio. Por ello deberá mejorar día a día su portafolio de productos y mejorar la atención a los clientes. La competencia en si es bueno ya que permite a la entidad siempre atender las necesidades de los clientes. Amenaza	Competidor es de la provincia de Chimborazo
<u>Competidores del sector</u>			
CS. 01 Competidores del sector	Alto	Debido a la influencia de personas ha hecho que por el lugar donde se encuentra la empresa se crea un sinnúmero de empresas casi de las mismas características, por ello deberá ir mejorando innovando y transformando además revisando siempre la calidad de los productos. Amenaza	Competidor es del sector
<u>Poder de negociación con los clientes o socios</u>			

CS. 01 Clientes		La empresa tiene un gran número de clientes y apenas el 40% de ellos efectúa compras significativas, y que pueden ejercer cierto poder sobre la empresa por tal razón deberá mantener tales niveles y de ser posible incrementar el volumen de clientes individuales. Para ello deberá realizar estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes. Oportunidad	Los clientes y la empresa
<u>Productos sustitutos</u>			
PS. 01 Instituciones que ofrecen productos similares	Alto Gran variedad de productos sustitutos	A este factor se lo considera como una amenaza ya que al existir productos sustitutos dentro del mercado de los productos de ellos, crea un impacto negativo y puede ocasionar pérdida de clientes. Amenaza	Competidores, empresa, clientes
<u>Proveedores</u>			
P.01 Proveedores	Alto Proveedores estables	Es una oportunidad ya que poseen proveedores seleccionados de acuerdo a calidad y requerimientos de la empresa. Oportunidad	Proveedores y empresa

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Análisis Interno

Esto hace referencia en conocer asuntos internos de la empresa con el propósito de determinar sus aspectos positivos y negativos para generar una gestión más integral y efectiva para aprovechar las oportunidades y prepararse ante las amenazas del entorno.

Tabla No. 13

Identificación de factores claves internos: Administración

Dimensión	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Ad. 01 Planeación Estratégica	Existe Lo realizan para 4 años pero se lo va evaluando anualmente	La empresa posee planificación estratégica aquello se convierte en una Fortaleza, ya cuentan con procedimientos técnicas, tácticas y herramientas que les permite analizar de manera efectiva la utilización de recursos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos acorde a la misión y visión.	La empresa, Dpto. administrati vo
Ad. 02 Comunicación de la filosofía	Muy buena Si comunican	La empresa realiza cada seis meses una reunión de todos los empleados específicamente para comunicar acerca de la filosofía, objetivos y metas a cumplir; Aquello se constituye en una fortaleza ya que los empleados tienen pleno conocimiento y pueden trabajar por cumplir objetivos propuestos.	Dpto administrati vo
Ad. 03 Manual de políticas y procedimientos	Si posee Mejora el desempeño laboral	Según la entrevista si poseen y manejan un manual de procedimientos para sus actividades.	Dpto. administrati vo

Ad. 04 Manual de Descripciones de puesto y especificaciones de Trabajo	Si posee	Según la entrevista realizada al Sr. Gerente si cuenta con este manual; es así que en el instante que pasan a ser colaboradores de la empresa se les comunica cuales son las funciones que les compete de manera específica, previo a una capacitaciones concuerdan también los empleados en decir que si conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa. Este factor se constituye en una fortaleza	Dpto. administrativo
Ad. 05 Relación laboral con el jefe inmediato	Muy bueno	Este factor se constituye en una fortaleza. Aquello implica a que las actividades se realizan de manera armónica lo cual conlleva a que se cumpla con los objetivos y metas organizacionales.	Dpto. administrativo

Fuente: Elaboración Administrativa

Tabla No. 14

Identificación de factores claves internos: Talento Humano

Dimensión	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
TH. 01 Si cuenta con Personal Capacitado	Ascendente Regular	Según la encuesta realizada a los empleados y entrevista al gerente no coinciden en que la empresa cuenta con personal capacitado, aquello ocasiona una insatisfacción en los requerimientos de los clientes. Este se constituye en una Debilidad	Empleados y clientes

TH. 03 Falta de personal para cubrir la demanda	Insuficiente. No cubre con la demanda	Mediante la entrevista al gerente y la técnica de observación se puede decir que hace falta personal que cubra con la demanda, aquello genera demoras en la atención a los clientes. Debilidad	Empleados y socios
TH. 04 Mecanismos de Selección y contratación de personal.	Suficiente. De acuerdo a lo que establece el Código de trabajo	La empresa posee un Reglamento Interno de Trabajadores con el objetivo de regular las relaciones laborales con los trabajadores, en atención a las disposiciones del Código de Trabajo. A este factor se lo considera como una fortaleza.	La empresa los clientes y empleados
Toma de Decisiones por parte de los empleados	Regular	Según la encuesta realizada a los empleados de la empresa se conoce que a veces les dejan tomar decisiones de forma irregular aquello se constituye en una debilidad.	La empresa y empleados
Nivel de satisfacción de los trabajadores	Muy bueno	Los empleados de la empresa consideran que si se encuentran satisfechos con el cargo de ellos. Este factor es una fortaleza ya que favorece al buen desempeño y por tanto ayudan al crecimiento de la empresa.	La empresa y empleados
La comunicación, colaboración y la relación con los compañeros	Regular Falta de comunicación	Según la encuesta a los trabajadores, se conoce que no existe compañerismo aquello es una debilidad ya que disminuye el espíritu de colaboración y ayuda mutua entre ellos, esto afecta a la empresa ya que conlleva a que no sean del todo eficientes, dinámicos y	La empresa y empleados

de trabajo		productivos.	
Motivación del personal	Muy Bueno	La empresa si cuenta con personal motivado pero aun no consigue la excelencia, para lograr las metas que permitirán a la empresa a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Es una Fortaleza	La empresa y empleados
Analiza y revisa con su jefe el trabajo en busca de nuevas ideas	Regular	Al no revisar o analizar con el jefe sobre su trabajo, infiere en la empresa de manera negativa ya que retrasa el progreso efectivo de los actividades diarios en la organización, debería existir una estrecha comunicación y contribuir con ideas que ayuden al progreso de la empresa	La empresa, jefe y empleados

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 15

Identificación de factores claves internos: Marketing

Dimensión	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Mark 01 Investigación de Mercado	Si posee	Según la entrevista al sr gerente si realizan estudios de mercado cada año, ya que necesitan conocer su mercado para alcanzar una mayor demanda objetiva. Marcar la diferencia y abrir nuevas oportunidades de mercado. Se constituye en una fortaleza.	La empresa, Dpto. de Marketing y la comunidad

Mark 02 Estrategias de Publicidad y Promoción	Alto	Mediante la entrevista se conoció que la empresa cuenta con un Dpto. de Marketing fortalecido, cuentan con personal experto en estrategias de Marketing así como utilizan recursos económicos fuertes para la publicidad en la tv y radio de la provincia de Chimborazo. Por lo que se considera a este factor como una fortaleza.	La empresa, Dpto. de Marketing y medios de Comunicación.
Mark 03 Segmentación de mercado	Estable	Según la encuesta, el mercado de ellos es segmentado esto se lo realiza mediante rutas y conocen que personas son su nicho de mercado, por lo que se considera a este factor una Fortaleza.	La empresa
Mark 04 Amplia oferta de Productos	Excelente Incremento de nuevos clientes.	La empresa cuenta con alianzas estratégicas con algunas instituciones para satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes y posibles clientes, el pago se fija de acuerdo a los ingresos del cliente. Este factor se constituye en una Fortaleza.	La empresa, instituciones aliadas, y los clientes y la comunidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 16

Identificación de factores claves internos: Operaciones

Dimensión	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
O. 01 Infraestructura	Alto No posee el Inmueble es arrendado	La empresa pese a que cuentan con contratos de arrendamiento corre el riesgo de que en cualquier momento tenga que desocupar las oficinas, por lo tanto se convierte en una Debilidad ya que debería ir viendo la posibilidad de tener su propia infraestructura. Además el pago de arriendo incurre a un gasto más para la empresa.	La empresa y proveedor de arrendamiento
O. 02 Políticas y procedimientos para la venta	Alto Existe Manuales	La empresa cuenta con manuales con lineamientos claros y objetivos, aquello ayuda a la empresa para colocar de manera adecuado sus productos.	empresa, clientes y empleados
O. 03 Materiales instalaciones y equipos	Estable	Según la encuesta realizada a los trabajadores se conoce sobre este factor que aún se necesita mejorar sus equipos e instalaciones de acuerdo a la demanda que posee la empresa, el espacio es muy reducido	La empresa

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 17

Identificación de factores claves internos: Investigación y desarrollo

Dimensión	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
I y D. 01 Instalaciones para investigación y desarrollo	No posee	La empresa no cuenta con instalaciones dedicadas a la I y D por ello recurren esporádicamente a investigar cuando surge una necesidad puntual de información. Es por eso q a este factor se lo considera como una debilidad.	La empresa
I y D. 02 Actúan con responsabilidad Social	Estable	En lo posible la empresa trata de actuar con responsabilidad social y medio ambiental.	La empresa y la comunidad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 18

Identificación de factores claves internos: Sistemas de información computarizados

Dimensión	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
SIC. 01 Sistemas Informáticos	Muy buenos	La empresa maneja un software para realizar las respectivas operaciones, sobre todo el control del inventario, consideran que es un sistema que cubre sus expectativas, además manejan un correo interno de la empresa para consultas y otro requerimientos, el mantenimiento lo realizan de manera constate. Hacen también uso de Internet. Fortaleza.	La empresa y Proveedores de sistemas informáticos

SIC. 02 Equipos de Computo	Muy buenos	La empresa cuenta con suficientes equipos de cómputo para atender a los clientes se debe decir también que cada trabajador cuenta con su propio computador para que realice las actividades.	La empresa y proveedores
SIC. 03 Sistema de Información	Si posee	Al contar con un sistema de información hace que la empresa tenga parámetros suficientes para la toma decisiones efectivas, considerando puntos clave para la efectividad en el proceso operacional de la empresa. Fortaleza	

Fuente: Elaboración propia.

4.1.5. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM

La Matriz POAM, permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa dependiendo de su impacto e importancia, calificando con criterios de alto medio y bajo.

Tabla No. 19

Matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio

FACTORES EXTERNOS CLAVES	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO								
	OPORTUNID.			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
MACROENTORNO									
F. ECONÓMICO-DEMOGRÁFICO									
Inflación		X						X	
PIB								X	
Desempleo				X			X		
Tasa de Interés					X			X	
Crecimiento Poblacional	X						X		

F. POLÍTICO-LEGAL									
Ley de Economía Popular y Solidaria	X						X		
Estabilidad Política	X						X		
Reformas Tributarias						X			
Código Orgánico Integral Penal					X			X	
F. SOCIO-CULTURAL									
Identidad Cultural				X			X		
Pobreza				X			X		
F. TECNOLÓGICO-AMBIENTAL									
Tecnología e Innovación	X						X		
Acceso a la tecnología para automatización de procesos	X						X		
Desastres naturales				X			X		
MICROENTORNO									
Clientes	X						X		
Competidores Potenciales						X			X
Productos sustitutivos				X			X		
Proveedores	X						X		

Fuente: Elaboración propia

4.1.6. Matriz de perfil de capacidad interna PCI

Al igual que la matriz POAM, la matriz PCI permite identificar aquellos factores claves del medio interno de la empresa, es decir las principales fortalezas y debilidades.

Tabla No. 20
Matriz de perfil de capacidad interna PCI

FACTOR INTERNOS CLAVES	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO								
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ADMINISTRACIÓN									
Planeación Estratégica	X						X		
Comunicación de la filosofía		X						X	
Manual de Funciones políticas y procedimientos	X	X						X	
Manual de descripción de puestos y especificación de trabajo	X						X		
Relación laboral con el jefe inmediato	X						X		
TALENTO HUMANO									
Personal capacitado					X			X	
Falta de personal para cubrir con la demanda				X			X		
Mecanismos de selección contratación y evaluación de personal.	X						X		
Toma de decisiones por parte del personal						X			X
Nivel de satisfacción de los trabajadores	X						X		
La comunicación colaboración y relación con los compañeros de trabajo				X				X	
Motivación del personal	X	X	X				X		
Analiza y revisa con su jefe el trabajo en busca de nuevas ideas.					X			X	
MARKETING									
Investigación de Mercado	X						X		
Estrategias de Publicidad y Promoción	X						X		
Segmentación de Mercado		X						X	
Amplia oferta de Productos	X						X		
OPERACIONES									
Infraestructura				X			X		
Políticas y procedimientos Vender	X						X		
Materiales, instalaciones y equipos			X						X
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO									
Instalaciones de I y D				X			X		
Actúan con responsabilidad social			X						X
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS									
Sistema informáticos	X						X		
Equipos de computo					X			X	
Sistema de información	X						X		

Fuente: Elaboración propia

4.1.7. FODA General

A continuación se presenta la matriz FODA donde se resume un panorama determinado en base a la investigación que se desarrolló, considerando únicamente los factores estratégicos que son los que fueron calificados entre medio – alta para arriba, además se incorporó los resultados del análisis a los estados financieros y su correspondiente aplicación de indicadores, con lo cual se llegó a determinar la matriz FODA de la empresa.

Tabla No. 21
FODA General

FACTORES EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inflación con tendencia a la baja ✓ Crecimiento del PIB ✓ Ley de económica Popular y solidaria ✓ Estabilidad política ✓ Constante avance de la innovación tecnológica ✓ Modernización tecnológica para la automatización de procesos ✓ Confianza de los clientes ✓ Fidelidad de los clientes ✓ Cuenta con proveedores de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desempleo ✓ Tasas de interés activas alza ✓ Incertidumbre en los cambios climáticos ✓ Competencia de empresas con servicios similares ✓ Pobreza ✓ Productos sustitutivos que ofrecen otras empresas similares
FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee Planeación Estratégica ✓ Relación laboral con el jefe inmediato es muy buena 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee personal capacitado ✓ Falta personal para cubrir con la demanda

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción del personal ✓ Motivación del personal ✓ Investigación de mercado ✓ Estrategias de Publicidad y Promoción ✓ Segmentación de Mercado ✓ Amplia oferta de productos ✓ Posee Políticas y procedimientos para la venta ✓ Sólida y coherente estructura de inversión y financiamiento ✓ Crecimiento importante de la empresa durante el último año de operaciones ✓ Aceptables niveles de liquidez ✓ Buenos niveles de rotación de activos, demostrando ser efectiva en el uso de sus activos ✓ Posee Capacidad de financiamiento al largo plazo ✓ Es Solvente ✓ Sistema informáticos ✓ Sistemas de Información ✓ Buena imagen y reconocimiento en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe comunicación colaboración entre compañeros de trabajo ✓ Existe un ambiente laboral pesado ✓ No posee Infraestructura propia ✓ No posee Instalaciones para de Investigación y desarrollo ✓ Falta de Equipos de Computo ✓ Costo de Ventas muy elevado que reduce el margen bruto y neto total ✓ Bajos niveles de rentabilidad sobre ventas
---	--

Fuente: Elaboración Propia

4.2. DETERMINACIÓN DE PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica de las empresas. Mismo que se diseñará en la empresa Casa Musical Macroshow, cuya finalidad es poner a la mano una herramienta que les servirá de mucho para la gestión administrativa.

La metodología para el diseño del BSC se realizará de acuerdo a la metodología de los autores Robert. Kaplan y David Norton y tomado aportaciones de los diversos autores con el fin de comprender de una manera más acertada la función y beneficio de este modelo de gestión.

Kaplan y Norton establecen las siguientes cuatro perspectivas: Perspectiva financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y la Perspectiva de Formación y Crecimiento. Añade que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa.

4.2.1. Perspectiva Financiera

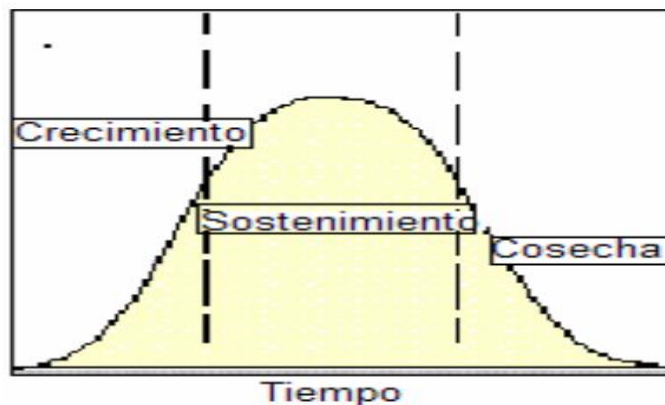
Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

La perspectiva financiera en el CMI mantiene indicadores financieros, ya que estos se pueden resumir las consecuencias económicas que generan dichos indicadores. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas en CMI.

Para vincular los objetivos financieros con la estrategia en la unidad de negocio puede diferir considerablemente en cada fase del ciclo de vida de una empresa. A continuación se muestran las fases principales de las empresas de acuerdo a su ciclo de vida que son:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- cosecha.

Gráfico No. 22
Ciclo de vida de una empresa



Fuente: Martínez Ricardo, 1999

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

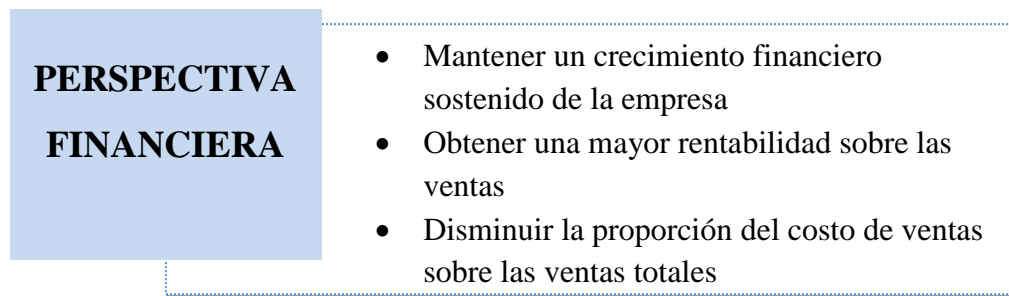
Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROS, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado. (Fernandez, s.f.)

Para el presente caso de la empresa Macroshow se han establecido los siguientes objetivos a alcanzar dentro de la perspectiva financiera sobre lo encontrado en el diagnóstico situacional realizado, escogiendo aquellos factores de mayor importancia para la empresa.

Gráfico No. 23

Perspectiva financiera



4.2.2. Perspectiva del Cliente

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton)

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

Gráfico No. 24
Indicadores centrales



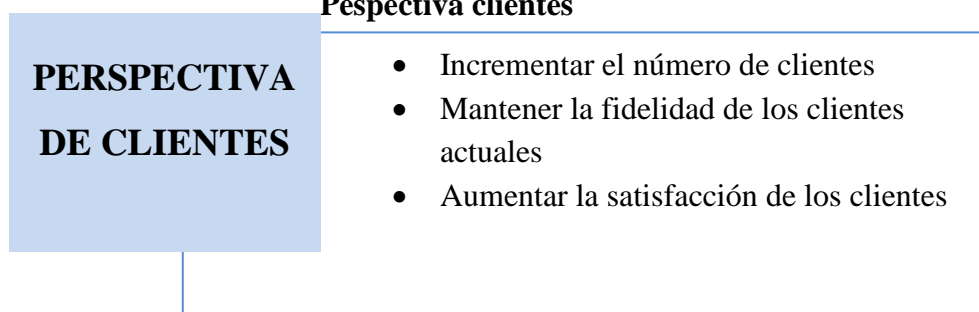
Fuente: Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

Dentro de la perspectiva de clientes, para la empresa Macroshow se identifican los segmentos de cliente y mercado en los que puede competir la empresa. En los objetivos se toma en cuenta la satisfacción del cliente y la adquisición de nuevos clientes aquellos nos permitirá entrelazar con la creación de valor para las accionistas, es decir vincular con los objetivos de la perspectiva financiera.

Gráfico No. 25
Perspectiva clientes



4.2.3. Perspectiva de procesos internos

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

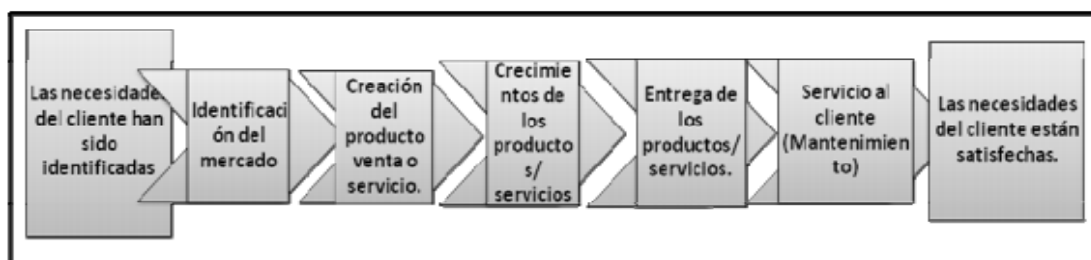
Se le recomienda definir la cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

Gráfico No. 26

La cadena de valor del proceso interno

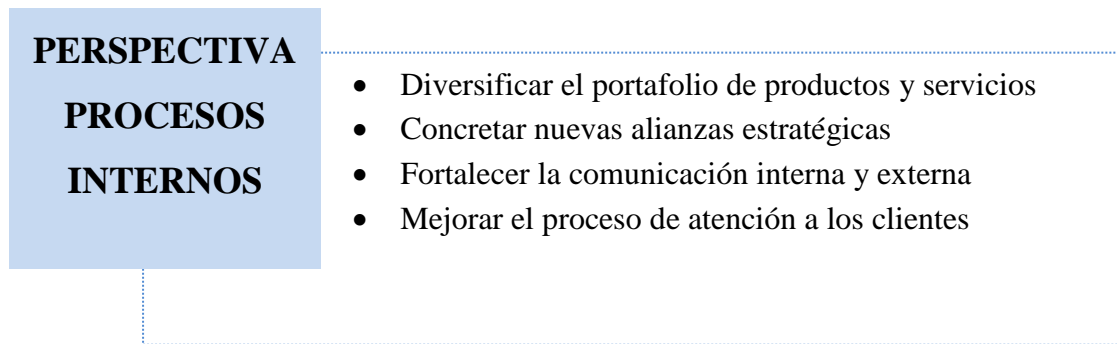


Fuente: (Fernandez, s.f.)

Los procesos internos abarca tres procesos principales el modelo genérico de la cadena de valor. Los tres procesos principales son: Innovación, operaciones y Servicio de Posventa. En general el proceso de innovación investiga todas las necesidades de los clientes. (Fernandez, s.f.)

Dentro de la perspectiva de procesos Internos hemos considerado los siguientes objetivos estratégicos para la empresa Macroshow. Estos objetivos se identificaron de acuerdo al análisis situacional realizado anteriormente.

Gráfico No. 27
Perspectiva procesos internos



4.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
 - La satisfacción del empleado
 - La retención del empleado
 - La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

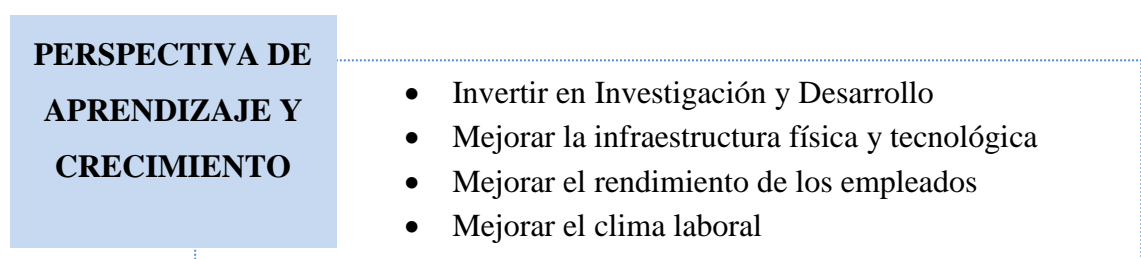
Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización. (Kaplan R y Norton D., 2009).

Para la empresa Macroshow, dentro de la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje se determinó los siguientes objetivos estratégicos de acuerdo al diagnóstico estratégico que se realizó en la empresa.

Gráfico No. 28

Perspectiva aprendizaje y crecimiento



4.3. Determinación de indicadores, metas, iniciativas y responsables

4.3.1. Determinación de Indicadores y Metas

Cada objetivo estratégico debe contener uno o varios indicadores de tal forma que sea cuantificable. A continuación se describe los objetivos conjuntamente con los indicadores y metas propuestas para la empresa Macroshow.

Matriz de objetivos estratégicos, indicadores y metas

Tabla No. 22

Matriz de objetivos estratégicos, metas e indicadores

PERSPECTIVA FINANCIERA							
ORIGEN DE LOS DATOS	OBJETIVOS	INDICADORES/ FORMULA	DESCRIPCIÓN	Línea Base	Meta	Fuente	Tiempo
Análisis Horizontal del balance general 2012 – 2013	Mantener un crecimiento financiero sostenido de la empresa	CRECIMIENTO EMPRESA $\frac{\text{Activos (año act)}}{\text{Activos (año ant)}} - 1 * 100$	Mediante la fórmula utilizada comúnmente para el análisis horizontal se podrá evidenciar el crecimiento que podrá obtener la empresa entre un año y otro.	53%	$\geq 50\%$	Estados financieros	Anual
Aplicación de indicadores (Indicadores de Rentabilidad)	Obtener una mayor rentabilidad sobre las ventas	MARGEN BRUTO $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} * 100$	Permite determinar cuan rentable es la actividad económica de la empresa sin considerar gastos que no sean relacionados con la actividad.	6.06 %	$\geq 20\%$	Estados financieros	Anual
		MARGEN NETO $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$	Permite determinar cuan rentable es la actividad económica de la empresa	4.66%	$\geq 10\%$	Estados financieros	Anual

			considerando todos los gastos en que incurre la empresa.			s	
Análisis Vertical del estado de resultados 2013	Disminuir la proporción del costo de ventas sobre las ventas totales	PROPORCIÓN COSTO VENTAS $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} * 100$	Mediante la fórmula utilizada comúnmente para el análisis vertical se podrá evidenciar la proporción que tendrá el costo de ventas frente a las ventas totales de la empresa.	94%	≤60%	Estados financieros	Anual
PERSPECTIVA DE CLIENTES							
Análisis Externo (Microentorno – Clientes potenciales)	Incrementar el número de clientes	ÍNDICE DEL NÚMERO DE CLIENTES Nº Total de clientes nuevos	Determina número de clientes nuevos que empiezan a adquirir los productos y servicios de la empresa.	12 al mes	≥ 16 al mes	Sistema de facturación	Mensual
Análisis Externo (Microentorno – Clientes actuales)	Mantener la fidelidad de los clientes actuales	ÍNDICE DE FIDELIDAD DE CLIENTES $\frac{\text{Nº de clientes regulares}}{\text{Total de clientes}} * 100$	Medir y monitorear la fidelidad de los clientes, mediante la verificación de aquellos que realizan compras regularmente.	23% al trimestre	≥ 50% al trimestre	Sistema de facturación	Trimestral
Análisis Externo	Aumentar la	ÍNDICE SATISFACCIÓN	Determina el % de clientes	-	≥ 50%	Resultado	Anual

(Microentorno – Clientes actuales y potenciales)	satisfacción de los clientes	DEL CLIENTE ¿Cuál es el grado de satisfacción con los productos y servicios que le ofrece la empresa Macroshow?	satisfechos, con el uso de los productos y servicios que ofrece la empresa.		exce nte	s de la Encuesta	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS							
Análisis Interno (Marketing)	Diversificar el portafolio de productos y servicios	ÍNDICE DEL PORTAFOLIO Total de productos y servicios	Permite conocer el índice de productos y servicios con que cuenta la empresa	84	≥ 90	Inventario de productos y servicios	Anual
Análisis Interno (Administración)	Concretar nuevas alianzas estratégicas	NÚMERO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS N° Alianzas Realizadas	Determina la cantidad de Alianzas estratégicas que la empresa deberá efectuar en el periodo	4	≥ 8	Registro de alianzas	Anual

Análisis Interno (Talento Humano)	Fortalecer la comunicación interna y externa	ÍNDICE DE COMUNICACIÓN ¿Califique la comunicación, colaboración y relación entre sus compañeros de trabajo en la empresa?	Muestra en base a una encuesta el nivel de comunicación entre directivos y empleados de la cooperativa.	-	≥ 50% exce nte	Resultado s de la Encuesta	Trimest ral
Análisis Interno (Operaciones)	Mejorar el proceso de atención a clientes	ÍNDICE DE ATENCIÓN A LOS CLIENTES ¿Considera Ud. Que la atención que le brinda la empresa es?	Permite conocer el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la atención que se les brinda en la empresa.	-	≥ 50% exce nte	Resultado s de la encuesta	Anual
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE							
Análisis Interno (Investigación y Desarrollo – Debilidad)	Invertir en Investigación y Desarrollo	ÍNDICE DE INVERSIÓN EN I+D $\frac{\text{Presupuesto de ID Ejecutado}}{\text{Presupuesto de ID Planificado}} * 100$	Determina el porcentaje de cumplimiento del presupuesto en cuanto a recursos que se destinan a I+D	-	≥ 90%	Estados financiero s / Presupues to	Anual
Análisis Interno (Infraestructura –)	Mejorar la infraestructura	ÍNDICE DE INFRAESTRUCTURA	Permite disminuir riesgos y operar con seguridad	-	≥ 2	Control de bienes	Anual

Debilidad)	física y tecnológica	N° de cambios, implementaciones o mejoras en infraestructura física y/o tecnológica	ocasionando una mejora en la atención a los clientes				
Análisis Interno (Talento Humano – Debilidad)	Mejorar el rendimiento de los empleados	ÍNDICE DE CAPACITACIONES $\frac{\text{N° capacitaciones ejec}}{\text{Total capacitaciones progr}} * 100$	Porcentaje de cumplimiento de las capacitaciones que realiza la empresa al personal que labora en sus diferentes áreas	-	≥ 90%	Plan de capacitación / Ejecución de capacitaciones	Semestral
		RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS $\frac{\text{N° de tareas ejecutadas}}{\text{N° tareas asignadas}} * 100$	Permite establecer el rendimiento de los empleados en cuanto al cumplimiento de sus tareas asignadas.	-	≥ 90%	Opinión y control de jefe inmediato superior	Trimestral
Análisis Interno (Talento Humano)	Mejorar el Clima Laboral	GRADO DE SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS ¿Cómo calificaría su nivel de	Permite medir el grado de satisfacción de los empleados de la empresa.	-	≥ 50% excelente	Resultados de la encuesta	Trimestral

		satisfacción con el trabajo que realiza en la empresa?					
		GRADO DE MOTIVACIÓN ¿Se siente motivado(a) laborar en la empresa, en qué nivel lo califica?	Nivel de motivación que tienen los empleados de la empresa	-	≥ 50% exce lente	Resulta do de la encuesta	Trimest ral

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Determinación de Iniciativas y Responsables

En la siguiente matriz se procede a definir las iniciativas que se tomarán en cuenta para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos, tomando en cuenta la anterior matriz se procedió a plantear las iniciativas que podría servir a los diferentes objetivos. A continuación se obtiene la siguiente matriz con las iniciativas planteadas:

Tabla No. 23

Determinación de iniciativas y responsables

Objetivos Estrat.	Iniciativas	Descripción	Responsables	Fecha inicio
Obtener mayor rentabilidad en ventas	1. Planificación estratégica de costos	Implementar actividades de mejora para la eliminación de desperdicios, con el fin de crear procesos de alta eficiencia.	Gerente	01/01/2015
	2. Eliminar activos improductivos que no aporten valor a la empresa	Permite mejorar la capacidad de generar mayor rentabilidad.	Gerente	01/01/2015
Mantener un crecimiento financiero sostenido de la empresa	3. Aumentar la rotación de todos los activos de la empresa: inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos, etc.	Permite a la empresa crecer gracias al uso efectivo de sus activos.	Gerente	01/01/2015
	4. Fortalecer la gestión de los agentes de venta	Mejorar el conocimiento y habilidades de los asesores comerciales	Jefe de Marketing	01/01/2015
	5. Fijar metas a los asesores comerciales	Trabajar en función de metas establecidas	Jefe de Marketing	01/01/2015

Disminuir la proporción del costo de ventas sobre las ventas totales	6. Redefinir los precios de los productos y servicios en base a un análisis de costos, precios de la competencia y capacidad de pago de los clientes.	Al redefinir los precios de productos y servicios se podrá obtener mejores márgenes de ganancia, sin afectar los intereses de los clientes pero tampoco los de la empresa.	Jefe de Operaciones	01/01/2015
	7. Negociar mejores condiciones de descuento con proveedores de mercadería.	Esto permitirá obtener la mercadería a costos más bajos, sobre todo por compras en volumen, lo cual redundará en mayores márgenes de ganancia para la empresa.	Jefe de Operaciones	01/01/2015
Incrementar el número de clientes	8. Realizar un Plan de Marketing	Desarrollar un Plan de Marketing acorde a las características de la empresa para acoger objetivos y estrategias.	Jefe de Marketing	01/01/2015
	9. Impulsar una campaña de promoción para captar nuevos clientes	Permite a la empresa dar a conocer sus productos y servicios y por ende aumentar la cartera de clientes.	Jefe de Marketing	01/01/2015
Mantener la fidelidad de los clientes actuales	10. Diseñar planes de mejoramiento en cuanto a los servicios pos venta que existen, de acuerdo a los requerimientos de clientes.	Establece la mejora continua en la calidad del servicio que brinda la empresa, aquello permite contar con clientes satisfechos.	Jefe de Operaciones	01/01/2015

Aumentar la satisfacción de los clientes	11. Instalar Buzones de Sugerencia	Permite a la empresa a tomar acciones inmediatas, en cuanto a los requerimientos y quejas de los clientes	Jefe de Operaciones	01/01/2015
	12. Establecer más servicio de Pos venta	Permite a la empresa realizar el respectivo seguimiento en el uso de los productos y a la vez acoger sugerencias	Jefe de Marketing	01/01/2015
	13. Ofrecer una amplia gama de productos y servicios	Los clientes de la empresa al contar con una amplia gama de productos seguirán haciendo uso de ella.	Gerente	01/01/2015
Diversificar el portafolio de productos y servicios financieros	14. Identificar las necesidades urgentes de clientes para la oferta de nuevos productos	Contar con una amplia gama de productos y servicios, que genere la atracción de nuevos mercados	Jefe de Marketing	01/01/2015
Concretar nuevas alianzas estratégicas	15. Firmar convenios con instituciones que requieran de instrumentos musicales	Permite a la empresa ampliar su mercado y a la vez captar clientes cautivos	Gerente	01/01/2015
Fortalecer la comunicación interna y externa	16. Implementa canales de comunicación efectiva	Los canales bien definidos de comunicación formal e informal permiten una adecuada relación y desempeño laboral de los integrantes de la empresa.	Jefe de Talento Humano	01/01/2015

Mejorar el proceso de atención a los clientes	17. Contratar más personal	Permite a la empresa a cubrir con toda la demanda que exige el mercado.	Jefe de Talento Humano	01/01/2015
	18. Implementar un programa de capacitación relacionado con la atención a clientes.	Permite tener un personal capacitado y por ende comprometido a mejorar la atención de los clientes.	Jefe de Talento Humano	01/01/2015
Invertir en I +D	19. Definir líneas de investigación en donde se desee mejorar de acuerdo a sus necesidades	Permite a la empresa organizar, planificar y construir, el conocimiento científico en un campo específico de la ciencia y la tecnología.	Gerente	01/01/2015
Mejorar la infraestructura física y tecnológica	20. Realizar presupuesto para conocer la viabilidad financiera	Permite conocer si existen los suficientes recursos para la construcción e innovación de la infraestructura tanto física como tecnológica.	Gerente	01/01/2015
Mejorar el rendimiento de los empleados	21. Implementar políticas de estímulo y recompensa en función de metas cumplidas	Desarrolla empleados capacitados, motivados y comprometidos a realizar su trabajo y alcanzar las metas establecidas.	Jefe de Talento Humano	01/01/2015
	22. Implementar la capacitación continua del personal en las diferentes áreas de trabajo	Contribuye a mejorar las capacidades potenciales de los empleados.	Jefe de Talento Humano	01/01/2015

Mejorar el clima laboral	23. Motivar a los directivos y personal, por medio de actividades de integración	Desarrolla un Talento Humano comprometido con la empresa.	Jefe de Talento Humano	01/01/2015
	24. Implementar un programa de remuneración variable por cumplimiento de objetivos.	Permite mejorar la relación entre compañeros.	Jefe de Talento Humano	01/01/2015
	25. Adecuar el área de trabajo	Contribuya a mejorar la atención de los clientes y por ende a sentirse cómodamente los trabajadores en su puesto de trabajo	Jefe de Talento Humano	01/01/2015

Jerarquización de Iniciativas

Permite evidenciar las iniciativas más importantes y dar un orden de acuerdo a su grado de impacto en los objetivos estratégicos de acuerdo a un análisis transversal

Tabla No. 24
Jerarquización de Iniciativas

Objetivos Estratégicos	Programas de Acción o Iniciativas																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Obtener mayor rentabilidad sobre las ventas																									
Mantener un crecimiento sostenido de la empresa																									
Disminuir la proporción del Costo de Ventas																									
Incrementar el número de clientes																									
Mantener la fidelidad de los clientes actuales																									
Aumentar la satisfacción de los clientes																									

Diversificar el portafolio de productos y servicios																										
Concretar nuevas alianzas estratégicas																										
Mejorar el proceso de atención a los clientes																										
Fortalecer la comunicación interna y externa																										
Invertir en I+D																										
Mejorar la infraestructura física y tecnológica																										
Mejorar el rendimiento de los empleados																										
Mejorar el Clima Laboral																										
	4	4	8	4	4	3	4	4	4	6	5	7	6	6	6	8	5	7	1	9	5	9	7	2	7	

Fuente: Elaboración Propia

Se puede evidenciar con claridad cuál es el grado de importancia de las iniciativas y a cuáles la empresa debe poner especial cuidado para que se cumplan ya que tiene un alto impacto en los objetivos y metas planteados.

4.4. Mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia en una organización y demuestran claramente porque una imagen es más poderosa que mil palabras.

El enfoque del mapa estratégico del BSC tiene una visión sobre el enlace y/o influencias entre los diversos componentes, que influyen la estrategia de negocio: perspectivas, objetivos, medidas, iniciativas y logros así como información contextual más suave.

Para crear un mapa estratégico tenemos que identificar las perspectivas por las cuales queremos analizar el estado de nuestra empresa. Seguidamente debemos definir los objetivos estratégicos y trazar la forma de conseguirlos con objetivos locales cada perspectiva.

La representación de estas relaciones causa-efecto será el mapa estratégico. Si al acabar el mapa no se tiene ningún objetivo local en alguna de las dimensiones, se verá claramente que la estrategia no está equilibrada, no está balanceada como se pretende en el CMI.

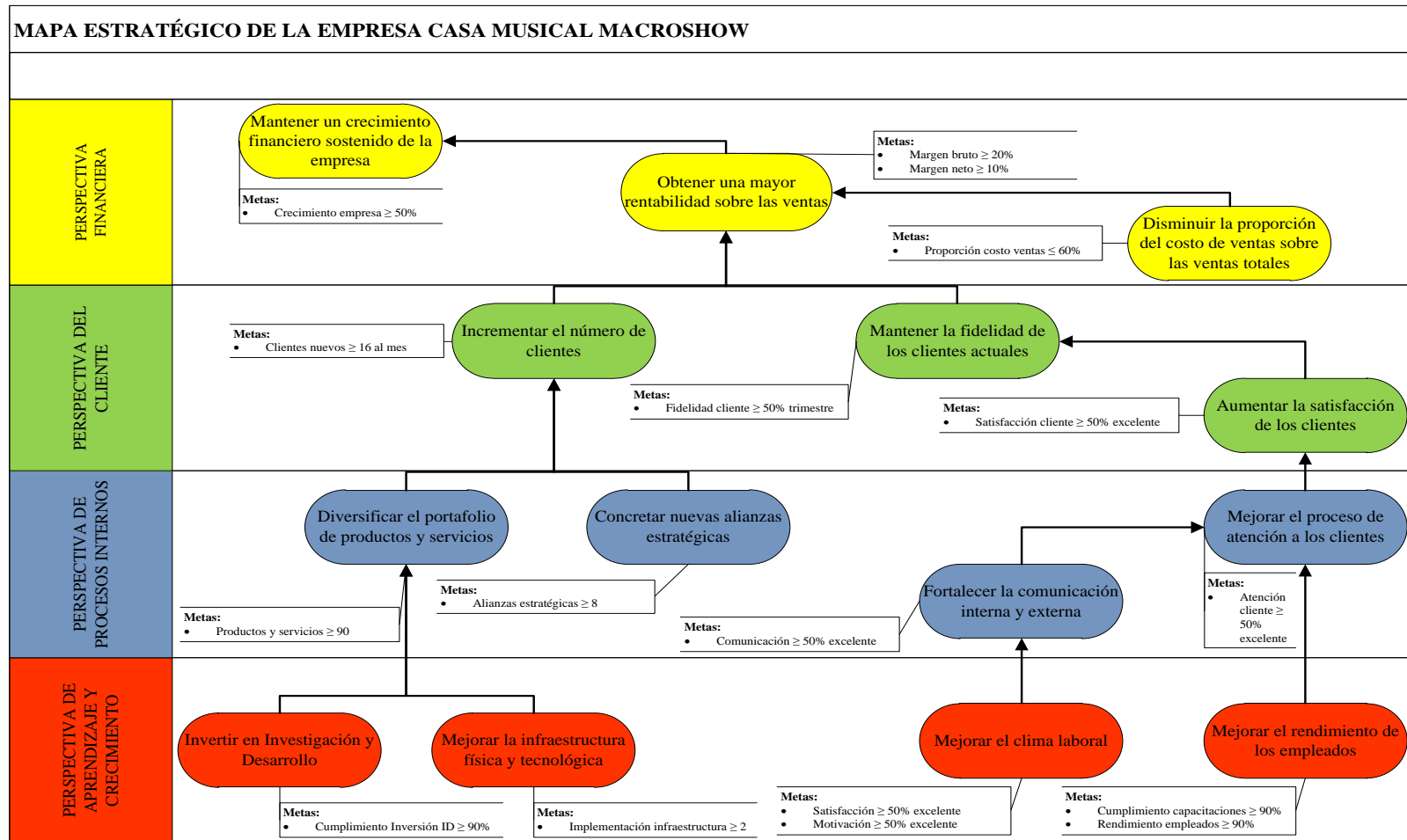
El mapa estratégico del BSC proporciona el marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

A continuación se puede observar en la siguiente figura el Mapa Estratégico propuesto para la Empresa Casa Musical Macroshow. Para la elaboración de los objetivos del mapa estratégico se partió de los objetivos estratégicos anteriormente planteados; donde también se establece las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y Crecimiento y Desarrollo.

Para el diseño del mapa estratégico se utilizó la herramienta Microsoft Visio, una sencilla aplicación que permite diseñar un sinnúmero de herramientas administrativas y de organización, entre ellas los mapas estratégicos de forma fácil y comunicar a los directivos empleados y trabajadores.

Gráfico No. 29

Mapa estratégico de la empresa de la Casa Musical Macroshow



Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- En el presente trabajo de investigación se realizó un estudio de las principales teorías de la administración, en que se basa cada una de ellas para sustentar científicamente la adaptación del modelo de gestión financiera basado en Balanced Scorecard a las características de la empresa Casa Musical Macroshow.
- Se hizo mención a al proceso administrativo, sus principales características e importancia y la inferencia en el diseño del siguiente trabajo investigativo. Así también se realizó un estudio minucioso de la estructura del BSC dado por diferentes autores y en especial de las recomendaciones de los especialistas y creadores de la herramienta Robert Kaplan y David Norton.
- Entre los principales hallazgos del diagnóstico situacional de la empresa, realizado mediante un análisis de factores internos y externos se tiene que en términos generales la empresa goza de una buena salud financiera, claramente evidenciada en los resultados del análisis a los estados financieros y aplicación de razones financieras sobre todo del año 2013; llegando a encontrar apenas pequeñas debilidades en los índices de rentabilidad.
- Se detectó que la empresa goza de buena acogida entre sus clientes, pero que necesitaría incrementar tanto la cartera de clientes como hacer esfuerzos para conservar la existente, debido a una creciente aparición de empresas que se dedican a la misma actividad económica, y para ello también deberá mejorar en su infraestructura tanto física como tecnológica complementada con una diversificación de su portafolio de productos y servicios.
- Se diseñó un Balanced Scorecard para la empresa, considerando los hallazgos expuestos anteriormente para apuntar a generar valor para los inversionistas, sobre todo con el incremento de la rentabilidad sobre las ventas. Para el levantamiento de información y posterior análisis se utilizaron técnicas como encuestas a empleados y clientes, entrevista al Sr. Gerente y observación directa. Con ello se obtuvo información primaria clave para identificar los factores clave de los cuales se han planteado los objetivos estratégicos expuestos.

Recomendaciones

Para que éste presente trabajo investigativo tenga un efecto positivo no solo para la empresa si no para los clientes en general que hacen uso de sus productos y servicios se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda a los directivos de la empresa, implementar el Balanced Scorecard propuesto, ya que mediante ésta herramienta podrá constantemente efectuar un monitoreo y control de las actividades que realiza día a día la empresa, para a su vez verificar el cumplimiento de los objetivos y metas planteados, con ello también podrá aplicar acciones inmediatas para evitar desviaciones importantes de lo planificado.
- Por otro lado, si se optase por implementar la herramienta, se recomienda a la empresa socializar y comunicar con los componentes del BSC a cada estamento, desde el nivel jerárquico superior, directivos e inversionistas, hasta los últimos niveles jerárquicos, haciendo notar la importancia del sistema de gestión con el fin de que esta herramienta forme parte de la toma de decisiones en la gestión administrativa y operativa de la empresa.
- Además se recomienda utilizar la herramienta frecuentemente para realizar un control minucioso, del cumplimiento de metas, logro de objetivos buscar soluciones y oportunidades de mejora. Retroalimentándose con la ejecución para así hacer de esta herramienta de gestión un sistema dinámico que logre acoplarse a los cambios constantes del mercado y la administración.
- Finalmente se recomienda la utilización de software especializado para la implementación de ésta herramienta, con ello se ahorrará tiempo y esfuerzos en su utilización, implementación y actualización de información, incorporando así un nuevo factor diferenciador en la empresa que es la gestión administrativa formal mediante técnicas modernas de administración y uso de tecnologías.

BIBLIOGRAFÍA

- Aching, C. (2006). Guía rápida, ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia. Perú: Prociencia y cultura s.a.
- Bennis, W. (1973). Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. . México: Fondo Educativo Interamericano.
- Hernández, S. (2011). Introducción a la administración. México: Mcgraw-Hill/Interamericana editores.
- Imai, M. (2001). Kaizen. La chive de la ventaja competitiva japonesa. México: Grupo Patria Cultural.
- Ishikawa, K. (1990). Qué es el control total de calidad. . México: Norma.
- Antonio Francés, (2006). Estrategias y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. México. Pearson Educación.
- Chiavenato, A. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México, McGraw-Hill.
- Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington, (2006). Dirección Estratégica. Séptima edición. Madrid. Pearson Prentice Hall.
- Lourdes Münch. (2007). Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México. Pearson Educación.
- Pacheco J.C.; Castañeda W.; y Caicedo C. Indicadores Integrales de Gestión. Colombia. McGraw-Hill.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2000) El Cuadro de Mando Integral, TheBalancedScorecard. Barcelona. Gestión.
- Sergio Hernandez y Rodriguez, (2011). Introducción a la administración, México. Mc Graw-Hill educación.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración décima edición. México. Pearson Education.